

# **Influential Article Review - Network Diversity With Interconnected Areas Of Responsibility: A Profitability Strategy To The Option Of Companies**

**Farah Wharton**

**Hilda Guest**

**Esmail Bernal**

*This paper examines management and strategy. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: This conceptual paper investigates the creation of interlocking directorate ties focusing on firms' choice between sent, received, and undirected board interlocks. Drawing on a framework on the benefits of board interlocks stemming from resource dependence theory, we synthesize prior research on the consequences of interlocks and demonstrate that each type of interlock goes along with unique knowledge-based, social influence-related, and institutional benefits and costs. We frame tie choice as a strategic decision based on a cost–benefit analysis and suggest that the tie-specific benefits and costs lead to the three types of ties not being equal alternatives. Appealing to specific motives for tie creation, these benefits and costs influence firms' choice between the three types of interlocks. Our synthesis and cost–benefit analysis contribute to prior research by shedding light on the role of tie heterogeneity as a driver of tie creation as opposed to a factor causing firm-level outcomes. By focusing on content of ties, we extend the typically purely structural research on interlocking directorate networks. We suggest directions for future research and discuss possibilities to empirically validate our propositions on how tie-specific opportunities and constraints will affect the choice. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: Interlocking directorates, Tie creation, Tie content, Resource dependence theory, Cost–benefit analysis*

## **SUMMARY**

- The main objective of this paper was to shed light on a gap in the literature on interlocking directorates, namely companies' choice between different types of board interlocks based on their heterogeneous content. Framing tie choice as the result of a strategic decision made by companies and their upper echelons and synthesizing theoretical arguments as well as empirical research on the benefits and costs of sent, received, and undirected interlocks, we undertake an important step to understand tie choice and the formation of interlocking directorate networks more thoroughly.
- Based on a structured overview of the literature on tie heterogeneity in interlocking directorates, our classification framework derived from resource dependence theory highlights the key differences between the three types of ties. Sent interlocks offer particularly knowledge-based and

social influence benefits that firms cannot realize via received and undirected interlocks, but are in general costlier and more difficult to establish. By contrast, creating ties by appointing outside directors is potentially doubly beneficial for a firm; it permits access to the resources of another firm and the individual creating the tie provides human and social capital. However, the creation of received interlocks requires high levels of trust and can in this sense be costly for the focal firm. Likewise, the overall benefits of undirected interlocks are fuzzier and thus less predictable. In sum, our cost–benefit approach highlights that the three types of ties cannot be considered as equal alternatives—especially when comparing their function across the three categories of benefits and costs.

- Framing interlocking directorates as a strategic choice based on rational cost–benefit considerations, we make some delimiting assumptions that open up prospects for future research. First, the opportunities and constraints resulting from the three types of interlocks cannot easily be quantified. Conducting cost–benefit analyses, firms have to rely on perceived values. Hence, just like other strategic choices, tie choice merely represents what firms and their upper echelons believe, based on their strategic considerations, will make them successful. This does not mean that the reflected tie choice strategies result in firms actually achieving the aspired benefits. Second, we take an egocentric perspective focusing on the focal firm’s decision to interlock. The creation of a specific type of interlock might always fail if the chosen partner refuses the offer to create a tie or insists on a specific type of tie. In terms of Ahuja, collaboration opportunities need to be present. As we argue, this pertains to the creation of sent interlocks in particular, as they are not an equivalent alternative to received or undirected interlocks. As summarized by Oliver, the strategic decision to enter an inter-organizational relationship is made «within the constraints of a variety of conditions that limit or influence» organizational choices. In other words, companies’ tie creation decisions, like all strategic choices, are subject to a number of contingency factors that future research needs to clarify. These factors pertain to the individuals who make the decisions and create the ties, to the firms involved in tie creation, as well as to the context. In the following, we exemplify some of these contingency factors and their potential influence on tie choice as avenues for future research.
- Regarding individual-level factors, we point out above that tie choice depends on decision-makers’ beliefs about what will make them successful. Future research should aim to uncover the cognitions, micro-processes, and interactions determining these beliefs and thereby shed further light on our understanding of the process of tie choice as a strategic decision. For instance, mental models and cognitive tendencies influence board members’ perceptions and strategic choices. These mental models are heavily influenced by past experiences.

## HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Brennecke, J., & Rank, O. N. (2016). Tie heterogeneity in networks of interlocking directorates: a cost–benefit approach to firms’ tie choice. *Business Research*, 10(1), 97–122.

This is the link to the publisher’s website:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-016-0042-7>

## INTRODUCTION

Over the last few decades, scholars have discussed several motives for the creation of interlocking directorate ties resulting from directors’ memberships on more than one company’s board (for a review see Mizruchi 1996; for a more recent overview, see David and Westerhuis 2014). By now, researchers by and large agree that board interlock ties should be seen as inter-organizational “pipes” (Podolny 2001) or

channels for communication (e.g., Hillman and Dalziel 2003; Mintz and Schwartz 1985) used to exert influence and transfer resources among firms. Empirical research supports this view showing that organizational practices and strategic knowledge spread through the board network (e.g., Beckman and Haunschild 2002; Davis 1991; Sanders and Tuschke 2007) and interlocks function as instruments to exert corporate control (Mizruchi and Stearns 1988; Richardson 1987) and gain legitimacy (e.g., Fahlenbrach et al. 2010).

However, past research on the motives for interlock creation has largely treated all board interlocks the same. That is, while studies have demonstrated that interlocks created by executive directors compared to interlocks created by outside directors cause different outcomes at the corporate level (e.g., Geletkanycz and Boyd 2011; Tuschke et al. 2014), research on the determinants of interlock creation has ignored this difference so far. For instance, despite acknowledging that executives as well as outside directors are equally involved in creating interlocks, Mizruchi (1996) does not elaborate on the implications of this distinction in his seminal analysis of the motives for interlocking directorates. Given the evidence that different types of interlocks matter differently for firm actions and outcomes, neglecting tie heterogeneity in interlocking directorates seems to be a major shortcoming for research on the motives for their creation. It is unrealistic to assume that boards will not consider the differences between interlocks established by executive or outside directors when creating inter-board ties. Thus, any attempt to understand the formation of interlocking directorate networks will remain incomplete if it does not adequately account for tie heterogeneity. To eliminate this shortcoming, we analyze the differences between interlocks established by executive directors and interlocks created by outside directorsFootnote 1 focusing on the distinct motives of firms to create them. The aim of the paper is to shed light on firms' choice between different types of interlocks by providing an overview of the tie-specific benefits and costs and classifying them according to different motives that they appeal to.

Our endeavor is in line with efforts to shed light on the drivers of tie creation in inter-organizational networks (Baum et al. 2005, 2010; Beckman et al. 2004; Kim et al. 2016; Yue 2012). Consistent with these studies, we take the firms' perspective to examine tie choice as an equally important component of network formation. However, while existing research concentrates on partner selection and deselection, examining for instance the role of organizational needs (Beckman et al. 2004) or contextual factors (Yue 2012), we focus on tie content. By synthesizing and classifying existing studies on the consequences of interlocking directorates, we highlight that different types of board interlocks bring about unique benefits and costs, which address specific motives for tie creation and lead to the different types not being equivalent alternatives for a firm. Apart from providing a structured overview of the literature on tie heterogeneity in interlocking directorates, our paper contributes to research on interlocking directorates and on the origins of networks by emphasizing the importance of tie content and heterogeneity. In contrast to previous studies that have exclusively focused on tie heterogeneity as an antecedent for firm-level outcomes, we investigate how and why companies choose different types of interlocks in the first place and thereby lay the foundation for their embeddedness in the interlocking directorate network. Linking the creation of different interlocks to specific benefits that firms try to reap, we take on calls by several scholars (e.g., Geletkanycz and Boyd 2011; Uzzi and Lancaster 2003) to approach firms' network embeddedness from a strategic standpoint and disentangle the motives behind tie creation. In addition, not only research on board interlocks but research on social networks in general is biased towards analyzing network properties to predict outcomes and neglects the question of how and why specific network ties are created in the first place (Brass et al. 2004; Nebus 2006). Understanding tie choice as a building block of network formation is an important goal of strategy research that helps identify why and how certain features of a network offer distinctive benefits or constraints to firms (Kim et al. 2016). Knowledge of how networks, such as interlocking directorates, emerge allows to derive recommendations for firms and policy makers on how to strategically influence network configurations (Stuart and Sorenson 2007). By focusing on the content of the ties rather than on the actors, we provide a unique contribution to understanding the formation of interlocking directorates.

In the remainder of this paper, we first explain tie heterogeneity, frame tie choice as a strategic decision, and present a cost–benefit approach to tie choice that integrates assumptions from resource dependence and social exchange theory. We then compare and contrast the unique benefits and costs of the different types

of interlocks based on a synthesis of prior research on their consequences and derive propositions on how these benefits and costs will influence firms' tie choice. Based on our cost–benefit analysis, we suggest directions for future research and discuss possibilities to empirically validate our propositions on the influence of tie heterogeneity on firms' tie choice behavior.

## CONCLUSION

The main objective of this paper was to shed light on a gap in the literature on interlocking directorates, namely companies' choice between different types of board interlocks based on their heterogeneous content. Framing tie choice as the result of a strategic decision made by companies and their upper echelons and synthesizing theoretical arguments as well as empirical research on the benefits and costs of sent, received, and undirected interlocks, we undertake an important step to understand tie choice and the formation of interlocking directorate networks more thoroughly. Our comparison of the three different types of interlocks reveals that each type offers specific opportunities that we classify into knowledge-based, social influence-related, and institutional benefits. In addition, each type of tie goes along with unique costs and constraints. Following a cost–benefit logic derived from social exchange theory, we expect companies to weigh the unique benefits and costs of the different types of interlocks to reach a decision of which tie to create for their purposes. Particularly, firms are supposed to select the type of tie that presumably allows exploiting the desired benefits the best possible way while at the same time they try to minimize the costs that the creation of different types of inter-board ties brings about.

### Contribution

Based on a structured overview of the literature on tie heterogeneity in interlocking directorates, our classification framework derived from resource dependence theory highlights the key differences between the three types of ties. Sent interlocks offer particularly knowledge-based and social influence benefits that firms cannot realize via received and undirected interlocks, but are in general costlier and more difficult to establish. By contrast, creating ties by appointing outside directors is potentially doubly beneficial for a firm; it permits access to the resources of another firm and the individual creating the tie provides human and social capital. However, the creation of received interlocks requires high levels of trust and can in this sense be costly for the focal firm. Likewise, the overall benefits of undirected interlocks are fuzzier and thus less predictable. In sum, our cost–benefit approach highlights that the three types of ties cannot be considered as equal alternatives—especially when comparing their function across the three categories of benefits and costs. Instead, the focal firm's needs have to be taken into account to fully understand tie choice.

Our paper contributes to prior research on interlocking directorates and on the origins of networks in multiple ways. While most research takes the (non-)existence of ties and the resulting structure as exogenously given, we disentangle firms' motives behind the creation of board interlocks by linking tie-inherent costs and benefits to tie choice as a strategic decision. In addition, we add to the knowledge on the role of tie heterogeneity for tie formation as an important goal of strategy research (Kim et al. 2016; Stuart and Sorenson 2007). Only by understanding the motives behind the creation of inter-organizational networks are we able to fully grasp network outcomes and, based on this, derive recommendations for firms and policy makers regarding strategies on how to influence the creation of an effective network (Ahuja et al. 2012; Stuart and Sorenson 2007).

Focusing on tie content as a driver of network formation, we add a relational dimension to the typically purely structural analysis of board interlocks. Following Nahapiet and Ghoshal (1998), we propose that not only the configuration of a focal firm's network—as reflected by partner choice—counts. Rather, firms strategize on the quality or content of ties they create leading to specific tie choices. In this connection, our paper highlights that the directionality of an interlock significantly influences tie content. Creating a directed (sent or received) as compared to an undirected interlock makes a crucial difference for the benefits that can be realized by the focal firm and thus for tie choice. For early research treating interlocks primarily as instruments for corporate control, the direction of an interlock was a logical result of the issue of who controls whom. Undirected interlocks were seen merely as a byproduct of outside directors' multiple

engagements (Mintz and Schwartz 1985). Since interlocks have become an instrument used for a larger variety of purposes such as inter-organizational coordination and communication, companies can be supposed to consider carefully whether to create a directed interlock and reap strong tie benefits or instead rely on an undirected interlock that brings about the advantages and disadvantages of weak ties.

In sum, our paper can be seen as a step towards a deeper theoretical understanding of the motives behind firms creating different types of interlocks to span organizational boundaries and to position themselves advantageously in inter-organizational networks.

### **Limitations and directions for future research**

Framing interlocking directorates as a strategic choice based on rational cost–benefit considerations, we make some delimiting assumptions that open up prospects for future research. First, the opportunities and constraints resulting from the three types of interlocks cannot easily be quantified. Conducting cost–benefit analyses, firms have to rely on perceived values. Hence, just like other strategic choices, tie choice merely represents what firms and their upper echelons believe, based on their strategic considerations, will make them successful. This does not mean that the reflected tie choice strategies result in firms actually achieving the aspired benefits. Second, we take an egocentric perspective focusing on the focal firm’s decision to interlock. The creation of a specific type of interlock might always fail if the chosen partner (either the company or its directors or both, see Mizruchi 1996) refuses the offer to create a tie or insists on a specific type of tie. In terms of Ahuja (2000), collaboration opportunities need to be present. As we argue, this pertains to the creation of sent interlocks in particular, as they are not an equivalent alternative to received or undirected interlocks. As summarized by Oliver (1990: pp. 242), the strategic decision to enter an inter-organizational relationship is made “within the constraints of a variety of conditions that limit or influence” organizational choices. In other words, companies’ tie creation decisions, like all strategic choices, are subject to a number of contingency factors that future research needs to clarify. These factors pertain to the individuals who make the decisions and create the ties (e.g., directors’ mental models, human and social capital), to the firms involved in tie creation (e.g., perceived environmental uncertainty, the power structure of the board), as well as to the context (e.g., networks, institutional environment, national or cultural context). In the following, we exemplify some of these contingency factors and their potential influence on tie choice as avenues for future research.

Regarding individual-level factors, we point out above that tie choice depends on decision-makers’ beliefs about what will make them successful. Future research should aim to uncover the cognitions, micro-processes, and interactions (Regnér 2003) determining these beliefs and thereby shed further light on our understanding of the process of tie choice as a strategic decision. For instance, mental models and cognitive tendencies influence board members’ perceptions and strategic choices (Nisbett and Ross 1980; Simon 1976). These mental models are heavily influenced by past experiences (Simon 1976). A manager might have benefited strongly from outside directors’ advice in the past and thus may prefer the creation of received or undirected interlocks to the establishment of sent ties. Based on this example, research on the process of tie choice may take into account biographical information on the decision makers. Similarly, observations or protocols of board meetings could enhance our understanding of how interactions and communication in the boardroom shape managerial sense making and thus the way managers approach the cost–benefit analysis.

At the firm level, the investigation of how firm-specific or market-specific uncertainty affects tie choice can further enhance our understanding of tie heterogeneity. Prior studies have demonstrated that uncertainty influences partner choice in network formation (Beckman et al. 2004; Podolny 1994); analogously, the benefits and costs of the different types of interlocks might be perceived differently depending on a firm’s perceived levels of uncertainty. We may speculate that experiencing high levels of uncertainty, firms might aim to search for new knowledge or broaden their spheres of influence to achieve competitive advantages by establishing undirected interlocks. Alternatively, high levels of uncertainty may foster the creation of sent ties that, as we argue above, help executives to cope with change, and unpredictability, and increased demands for information processing.

Likewise, the power structure of the board may put the firm-level considerations on tie choice analyzed in this paper into perspective. Individual motives, such as power, status, and income considerations may

bias a company's rational cost-benefit approach to tie choice (Bazerman and Schoorman 1983). They should lead directors to prefer creating sent interlocks as they go along with considerable personal benefits. Hence, if the directors' agency dominated their companies' agency, the creation of sent interlocks would be the main factor determining network formation. In this case, received and undirected interlocks would only result as a residual from the executives' attempts to optimize their number of outside board positions. While we assume that the choice to interlock is ultimately a firm decision—typically, boards need to agree to executives' outside positions and firms need to justify their interconnectedness with other companies to internal and external stakeholders—future research could more directly address conflicting firm-level and individual-level motives as determinants of tie choice. Incorporating power differences between the individual executive and the board as a whole into the study of interlock creation might be a starting point. A powerful executive should be better able to enforce his or her way and accept external board positions, even if this is not in the interest of the firm. Conversely, if the board is more powerful than the executive, rational cost-benefit considerations are more likely to dominate the decision-making process.

Regarding the context as a third area for future research, we emphasize that existing network structures act as both opportunities and constraints to the creation of new ties (Nebus 2006). For instance, a firm's choice to create a specific type of interlock might depend on whether the firm already maintains a tie of this type, or even of a different type. Future studies should hence shed light on firms' considerations regarding interactions between the different types of interlocks. Taking this thought a step further, recent research has drawn attention to relational pluralism and network portfolios (Shipilov et al. 2014). Not only the existence of other interlocks might affect firms' tie choice, the presence or absence of strategic alliances (Beckman et al. 2014) or ownership ties (Rank 2006) might equally play a role that should be looked into. In sum, network-endogenous mechanisms can be assumed to influence companies' tie choice behavior as firms' current network embeddedness and the structural patterns of networks in general have been shown to influence tie formation (see for instance Brennecke et al. 2016; Gulati 1998). Moreover, tendencies towards specific network configurations are likely to emerge due to network-endogenous processes such as clustering (e.g., Ahuja et al. 2012). Future theorizing on tie choice thus needs to reflect on and empirical analyses need to statistically account for these influences.

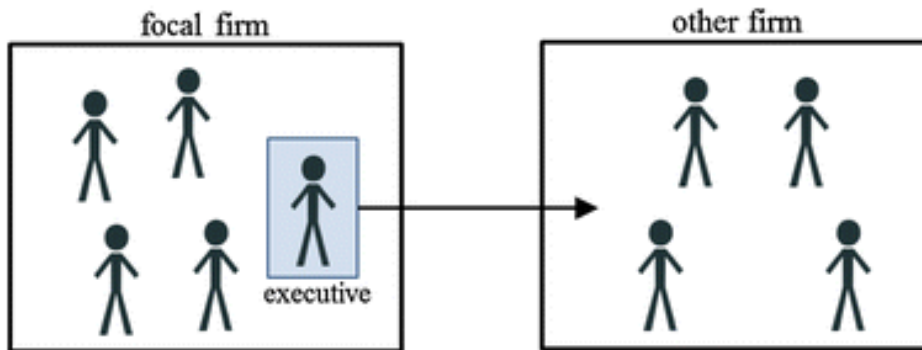
Concerning future analyses to empirically validate the presented tie choice framework and test the derived propositions regarding the focal firm's tie choice behavior, a few concluding remarks shall serve as guidelines. Applying an egocentric perspective as done in this paper offers a specific methodological opportunity. It allows drawing on agent-based modeling techniques (Macy and Willer 2002) to understand the dynamics of tie choice and network formation (Nebus 2006), for instance by applying stochastic actor-oriented models (Snijders et al. 2010). Corresponding to our theoretical cost-benefit approach to tie choice, these models explicitly build on the assumption that actors strive towards organizing their network ties in a utility-maximizing manner. In addition, they allow the creation of a new tie on the focal firm's current network embeddedness as well as on actor characteristics. Hence, network partner attributes as well as the network endogenous mechanisms mentioned above can be taken into account. Controlling for network partner attributes as determinants of a company's tie creation decisions is important to draw conclusions exclusively relating to tie choice, i.e., to disentangle partner choice from tie choice. Finally, as potential interdependencies between company-level and individual-level factors as determinants of strategic tie choices have been pointed out above, multilevel research that simultaneously accounts for individuals and firms seems suitable to derive a more detailed understanding of interlock formation.

## APPENDIX

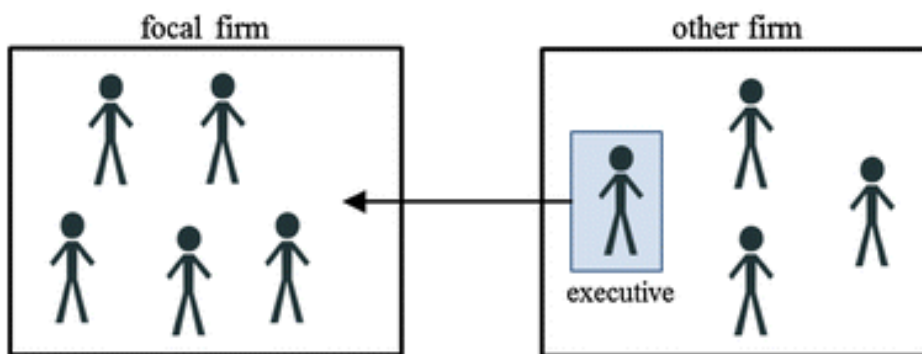
### FIGURE 1

**SENT, RECEIVED AND UNDIRECTED INTERLOCKS**

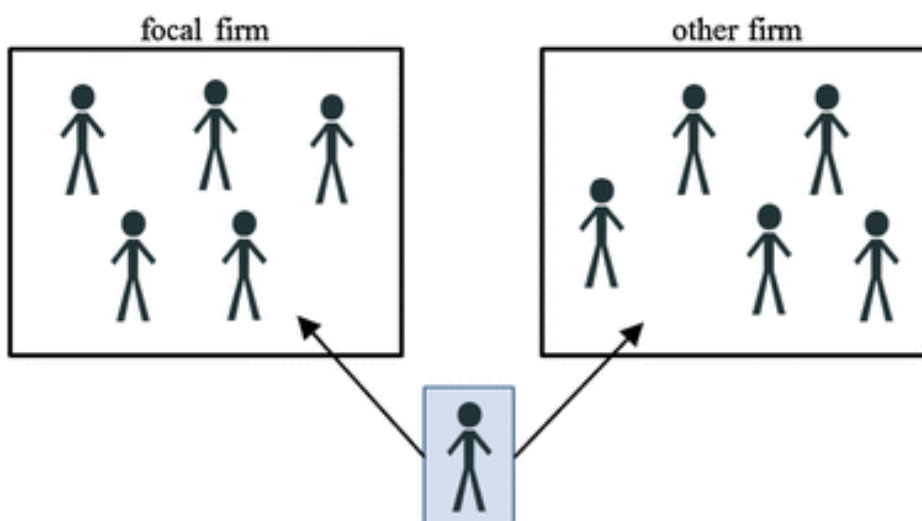
**Sent interlock**



**Received interlock**



**Undirected interlock**



**TABLE 1**  
**FOCAL FIRMS' BENEFITS AND COSTS OF SENT, RECEIVED, AND UNDIRECTED INTERLOCKS**

<b>Category</b>	<b>Sent interlock</b>	<b>Received interlock</b>	<b>Undirected interlock</b>
Knowledge-based benefits and costs	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Acquire general business scan</li> <li>+ Have search advantages when looking for specific knowledge</li> <li>+ Gain implementation advantages</li> <li>+ Expand executive competencies</li> <li>+ Improve executive decision-making capabilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gain first-hand strategic information from other firms</li> <li>+ Enable vicarious learning from the experience of others</li> <li>+ Have access to individual-level expertise of experienced managers</li> <li>+ Get a specialized, management-related outsiders perspective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Have weak-tie advantages</li> <li>+ Gain access to specialized expertise</li> <li>+ Get reliable and impartial information</li> <li>+ Have access to broad, general outsiders perspectives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lose sole access to executives’ knowledge</li> <li>– General costs: Experience time constraints</li> <li>– General costs: Invest effort in tie creation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Receive potentially biased information or advice</li> <li>– Experience the loss of proprietary information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Experience difficulties concerning the transferability and implementation of knowledge</li> </ul>
Social influence benefits and costs	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ “Infiltrate” another firm and influence its strategy</li> <li>+ Allow for contact to all board members of a firm</li> <li>+ Secure resources, spread views</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Secure commitment and support</li> <li>+ Use co-optation as a form of indirect social influence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gain access to and social influence on the corporate elite</li> <li>+ Exert social influence on important external stakeholders</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Get exposed to indirect outside influences via executives</li> <li>– General costs (see above)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Get exposed to outside influences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Experience uncertainty about director loyalty</li> </ul>
Institutional benefits and costs	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gain legitimacy, status, and reputation from prestigious partner-organizations</li> <li>+ Advocate the legitimacy of employed practices by influencing tied-to others</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gain legitimacy, status, and reputation from prestigious firms</li> <li>+ Gain legitimacy, status and reputation from appointing high-status individuals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gain legitimacy, status, and reputation from appointing the individual</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Have increased agency costs</li> <li>– General costs (see above)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Experience reputation loss when appointing unknown directors from small firms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Have busy directors</li> </ul>

+ benefit, – cost



## REFERENCES

- Ahuja, G. 2000. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal* 21 (3): 317–343.
- Ahuja, G., G. Soda, and A. Zaheer. 2012. The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science* 23 (2): 434–448.
- Allen, M.P. 1974. The structure of interorganizational elite cooptation: Interlocking corporate directorates. *American Sociological Review* 39 (3): 393–406.
- Allen, N.J., and J.P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1–18.
- Argyris, C., and D.A. Schön. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Barringer, B.R., and J.S. Harrison. 2000. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management* 26 (3): 367–403.
- Baum, J.A.C., R. Cowan, and N. Jonard. 2010. Network-independent partner selection and the evolution of innovation networks. *Management Science* 56 (11): 2094–2110.
- Baum, J.A.C., T.J. Rowley, A.V. Shipilov, and Y.-T. Chuang. 2005. Dancing with strangers: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners. *Administrative Science Quarterly* 50 (4): 536–575.
- Bazerman, M.H., and F.D. Schoorman. 1983. A limited rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review* 8 (2): 206–217.
- Bearden, J., and B. Mintz. 1987. The structure of class cohesion: The corporate network and its dual. In *Intercorporate relations. Structural analysis in the social sciences*, ed. M.S. Mizruchi, and M. Schwartz, 187–207. Cambridge: Cambridge University Press.
- Beckman, C.M., and P.R. Haunschild. 2002. Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly* 47 (1): 92–124.
- Beckman, C.M., C. Bird Schoonhoven, R.M. Rottner, and K.I.M. Sang-Joon. 2014. Relational pluralism in de novo organizations: Boards of directors as bridges or barriers to diverse alliance portfolios? *Academy of Management Journal* 57 (2): 460–483.
- Beckman, C.M., P.R. Haunschild, and D.J. Phillips. 2004. Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science* 15 (3): 259–275.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brass, D.J., J. Galaskiewicz, H.R. Greve, and W. Tsai. 2004. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal* 47 (6): 795–817.
- Breiger, R.L. 1974. The duality of persons and groups. *Social Forces* 53 (2): 181–190.
- Brennecke, J., I. Schierjott, and O.N. Rank. 2016. Informal managerial networks and formal firm alliances: A multilevel investigation in biotech. *Schmalenbach Business Review* 17 (1): 103–125.
- Burt, R.S. 1983. *Corporate profits and cooptation: Networks of market constraints and directorate ties in the American economy*. New York: Academic Press.
- Carpenter, M.A., and J.D. Westphal. 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal* 44 (4): 639–660.
- Cohen, W.M., and D.A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128–152.
- Connelly, B.L., and E.J. van Slyke. 2012. The power and peril of board interlocks. *Business Horizons* 55: 403–408.
- Cook, K.S. 1977. Exchange and power in networks of interorganizational relations. *Sociological Quarterly* 18 (1): 62–82.
- Core, J.E., R.W. Holthausen, and D.F. Larcker. 1999. Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics* 51 (3): 371–406.
- Cyert, R.M., and J.G. March. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- D'Aveni, R.A. 1990. Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science* 1 (2): 121–142.
- David, T., and G. Westerhuis. 2014. *The power of corporate networks: A comparative and historical perspective*. New York: Routledge.
- Davis, G.F. 1991. Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly* 36 (4): 583–613.
- DiMaggio, P.J., and W.W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–160.
- Eisenhardt, K.M., and M.J. Zbaracki. 1992. Strategic decision making. *Strategic Management Journal* 13 (S2): 17–37.
- Epstein, S. 1979. The stability of behavior: I. On predicting most of the people much of the time. *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (7): 1097–1126.
- Fahlenbrach, R., A. Low, and R.M. Stulz. 2010. Why do firms appoint CEOs as outside directors? *Journal of Financial Economics* 97 (1): 12–32.
- Fama, E.F., and M.C. Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26 (2): 301–325.
- Ferris, S.P., M. Jagannathan, and A.C. Pritchard. 2003. Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. *Journal of Finance* 58 (3): 1087–1111.
- Festinger, L. 1954. A theory of social comparison processes. *Human Relations* 7 (2): 117–140.
- Fich, E.M. 2005. Are some outside directors better than others? Evidence from director appointments by Fortune 1000 firms. *Journal of Business* 78 (5): 1943–1972.
- Fich, E.M., and A. Shivdasani. 2006. Are busy boards effective monitors? *Journal of Finance* 61 (2): 689–724.
- Geletkanycz, M.A., and B.K. Boyd. 2011. CEO outside directorships and firm performance: A reconciliation of agency and embeddedness views. *Academy of Management Journal* 54 (2): 335–352.
- Geletkanycz, M.A., and D.C. Hambrick. 1997. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly* 42 (4): 654–681.
- Geletkanycz, M.A., B.K. Boyd, and S. Finkelstein. 2001. The strategic value of CEO external directorate networks: Implications for CEO compensation. *Strategic Management Journal* 22 (9): 889–898.
- Granovetter, M.S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360–1380.
- Gulati, R. 1995. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly* 40 (4): 619–652.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal* 19 (4): 293–317.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12 (S1): 83–103.
- Hansen, M.T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly* 44 (1): 82–111.
- Haunschild, P.R. 1993. Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 564–592.
- Haunschild, P.R., and C.M. Beckman. 1998. When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence. *Administrative Science Quarterly* 43 (4): 815–844.
- Hillman, A.J., A.A. Cannella, and R.L. Paetzold. 2000. The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies* 37 (2): 235–256.
- Hillman, A.J., and T. Dalziel. 2003. Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review* 28 (3): 383–396.
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2 (1): 88–115.
- Jensen, M.C., and W.H. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305–360.

- Johnson, J.L., C.M. Daily, and A.E. Ellstrand. 1996. Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management* 22 (3): 409–438.
- Kim, J.Y., M. Howard, E. Cox Pahnke, and W. Boeker. 2016. Understanding network formation in strategy research: Exponential random graph models. *Strategic Management Journal* 37 (1): 22–44.
- Kotz, D.M. 1979. The significance of bank control over large corporations. *Journal of Economic Issues* 13 (2): 407–426.
- Levine, J.H. 1972. The sphere of influence. *American Sociological Review* 37 (1): 14–27.
- Lorsch, J.W., and E. MacIver. 1989. *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mace, M.L. 1986. *Directors: Myth and reality*. Boston: Harvard Business School Press.
- Macy, M.W., and R. Willer. 2002. From factors to actors: Computational sociology and agent-based modeling. *Annual Review of Sociology* 28: 143–166.
- Marrone, J.A., P.E. Tesluk, and J.B. Carson. 2007. A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal* 50 (6): 1423–1439.
- McDonald, M.L., P. Khanna, and J.D. Westphal. 2008. Getting them to think outside the circle: Corporate governance, CEOs' external advice networks, and firm performance. *Academy of Management Journal* 51 (3): 453–475.
- Mintz, B., and M. Schwartz. 1985. *The power structure of American business*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani, and A. Théorêt. 1976. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21 (2): 246–275.
- Mizruchi, M.S. 1996. What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology* 22 (1): 271–298.
- Mizruchi, M.S., and D. Bunting. 1981. Influence in corporate networks: An examination of four measures. *Administrative Science Quarterly* 26 (3): 475–489.
- Mizruchi, M.S., and L.B. Stearns. 1988. A longitudinal study of the formation of interlocking directorates. *Administrative Science Quarterly* 33 (2): 194–210.
- Monge, P.R., and N.S. Contractor. 2003. *Theories of communication networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Nahapiet, J., and S. Ghoshal. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
- Nebus, J. 2006. Building collegial information networks: A theory of advice network generation. *Academy of Management Review* 31 (3): 615–637.
- Nisbett, R., and L. Ross. 1980. *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review* 15 (2): 241–265.
- Palmer, D.A., and B.M. Barber. 2001. Challengers, elites, and owning families: A social class theory of corporate acquisitions in the 1960s. *Administrative Science Quarterly* 46 (1): 87–120.
- Palmer, D.A., B.M. Barber, X. Zhou, and Y. Soysal. 1995. The friendly and predatory acquisition of large US corporations in the 1960s: The other contested terrain. *American Sociological Review* 60 (4): 469–499.
- Palmer, D.A., P.D. Jennings, and X. Zhou. 1993. Late adoption of the multidivisional form by large US corporations: Institutional, political, and economic accounts. *Administrative Science Quarterly* 38 (1): 100–131.
- Palmer, D.A., R. Friedland, and J.V. Singh. 1986. The ties that bind: Organizational and class bases of stability in a corporate interlock network. *American Sociological Review* 51 (6): 781–796.
- Perry, T., and U. Peyer. 2005. Board seat accumulation by executives: A shareholder's perspective. *Journal of Finance* 60 (4): 2083–2123.

- Pfeffer, J., and G.R. Salancik. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Podolny, J.M. 1993. A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology* 98 (4): 829–872.
- Podolny, J.M. 1994. Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative Science Quarterly* 39 (3): 458–483.
- Podolny, J.M. 2001. Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology* 107 (1): 33–60.
- Podolny, J.M., and F. Castellucci. 1999. Choosing ties from the inside of a prism: Egocentric uncertainty and status in venture capital markets. In *Corporate social capital and liability*, ed. R.T.A.J. Leenders, and S.M. Gabbay, 431–445. Boston, Mass: Kluwer Academic Publications.
- Rank, O.N. 2006. Dynamics of the German governance network. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft ZfB-Special Issue 5*: 75–98.
- Regnér, P. 2003. Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies* 40 (1): 57–82.
- Richardson, R.J. 1987. Directorship interlocks and corporate profitability. *Administrative Science Quarterly* 32 (3): 367–386.
- Robins, G.L., and M. Alexander. 2004. Small worlds among interlocking directors: Network structure and distance in bipartite graphs. *Computational and Mathematical Organization Theory* 10 (1): 69–94.
- Rosenstein, S., and J.G. Wyatt. 1994. Shareholder wealth effects when an officer of one corporation joins the board of directors of another. *Managerial and Decision Economics* 15 (4): 317–327.
- Ruef, M. 2002. Strong ties, weak ties and islands: Structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change* 11 (3): 427–449.
- Sanders, W.G., and A. Tuschke. 2007. The adoption of institutionally contested organizational practices: The emergence of stock option pay in Germany. *Academy of Management Journal* 50 (1): 33–56.
- Selznick, P. 1949. *Tva and the grass roots*. Berkeley: University of California Press.
- Shipilov, A., R. Gulati, M. Kilduff, S. Li, and W. Tsai. 2014. Relational pluralism within and between organizations. *Academy of Management Journal* 57 (2): 449–459.
- Shivdasani, A., and D. Yermack. 1999. CEO involvement in the selection of new board members: An empirical analysis. *The Journal of Finance* 54 (5): 1829–1853.
- Shropshire, C. 2010. The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices. *Academy of Management Review* 35 (2): 246–264.
- Simmel, G. 1955. *Conflict and the web of group affiliations*. Glencoe: Free Press.
- Simon, H.A. 1976. *Administration behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*, 3rd ed. New York: Free Press.
- Snijders, T.A.B., G.G. van de Bunt, and C.E.G. Steglich. 2010. Introduction to stochastic actor-based models for network dynamics. *Social Networks* 32 (1): 44–60.
- Spence, A.M. 1974. *Market signaling*. Cambridge; Mass: Harvard University Press.
- Stokman, F.N., R. Ziegler, and J. Scott. 1985. *Networks of corporate power: A comparative analysis of ten countries*. Cambridge, New York: Polity Press.
- Stuart, T.E., and O. Sorenson. 2007. Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1 (3–4): 211–227.
- Tuschke, A., W.G. Sanders, and E. Hernandez. 2014. Whose experience matters in the boardroom? The effects of experiential and vicarious learning on emerging market entry. *Strategic Management Journal* 35 (3): 398–418.
- Useem, M. 1982. Classwide rationality in the politics of managers and directors of large corporations in the United States and Great Britain. *Administrative Science Quarterly* 27 (2): 199–226.
- Useem, M. 1984. *The inner circle*. New York: Oxford University Press.
- Uzzi, B., and R. Lancaster. 2003. Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science* 49 (4): 383–399.

- Wade, J., C.A. O'Reilly, and I. Chandratat. 1990. Golden parachutes: CEOs and the exercise of social influence. *Administrative Science Quarterly* 35 (4): 587–603.
- Ward, R.D. 1997. 21st century corporate board. New York: Wiley.
- Westphal, J.D., and E.J. Zajac. 1997. Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity, and the diffusion of board independence in US corporations. *Administrative Science Quarterly* 42 (1): 161–183.
- Westphal, J.D., and P. Khanna. 2003. Keeping directors in line: Social distancing as a control mechanism in the corporate elite. *Administrative Science Quarterly* 48 (3): 361–398.
- Westphal, J.D., M.-D.L. Seidel, and K.J. Stewart. 2001. Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties. *Administrative Science Quarterly* 46 (4): 717–747.
- Westphal, J.D., R. Gulati, and S.M. Shortell. 1997. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly* 42 (2): 366–394.
- Windolf, P. 2002. *Corporate networks in Europe and the United States*. Oxford: Oxford University Press.
- Yermack, D. 2004. Remuneration, retention, and reputation incentives for outside directors. *The Journal of Finance* 59 (5): 2281–2308.
- Yue, L.Q. 2012. Asymmetric effects of fashions on the formation and dissolution of networks: Board interlocks with internet companies, 1996–2006. *Organization Science* 23 (4): 1114–1134.
- Zajac, E.J. 1988. Interlocking directorates as an interorganizational strategy: A test of critical assumptions. *Academy of Management Journal* 31 (2): 428–438.

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

Durante las últimas décadas, los académicos han discutido varios motivos para la creación de vínculos de dirección entrelazados resultantes de la membresía de los directores en más de una junta directiva de la empresa (para una revisión véase Mizruchi 1996; para una visión general más reciente, véase David y Westerhuis 2014). Por ahora, los investigadores en general están de acuerdo en que los lazos de enclavamiento de placa deben ser vistos como "tuberías" interorganizativas (Podolny 2001) o canales de comunicación (por ejemplo, Hillman y Dalziel 2003; Mintz y Schwartz 1985) solían ejercer influencia y transferir recursos entre las empresas. La investigación empírica apoya este punto de vista que muestra que las prácticas organizativas y los conocimientos estratégicos se propagan a través de la red de la junta directiva (por ejemplo, Beckman y Haunschild 2002; Davis 1991; Sanders y Tuschke 2007) y los enclavamientos funcionan como instrumentos para ejercer el control corporativo (Mizruchi y Stearns 1988; Richardson 1987) y ganar legitimidad (por ejemplo, Fahlenbrach et al. 2010).

Sin embargo, investigaciones anteriores sobre los motivos de la creación de enclavamientos han tratado en gran medida a todos los enclavamientos de la junta de la misma manera. Es decir, si bien los estudios han demostrado que los enclavamientos creados por los directores ejecutivos en comparación con los enclavamientos creados por directores externos causan resultados diferentes a nivel corporativo (por ejemplo, Geletkanycz y Boyd 2011; 2014), la investigación sobre los determinantes de la creación de

enclavamientos ha ignorado esta diferencia hasta ahora. Por ejemplo, a pesar de reconocer que tanto ejecutivos como directores externos están igualmente involucrados en la creación de enclavamientos, Mizruchi (1996) no profundiza en las implicaciones de esta distinción en su análisis seminal de los motivos de las direcciones entrelazadas. Dada la evidencia de que los diferentes tipos de enclavamientos importan de manera diferente para las acciones y los resultados firmes, descuidar la heterogeneidad de la vinculación en las direcciones entrelazadas parece ser una deficiencia importante para la investigación sobre los motivos de su creación. No es realista suponer que los consejos de administración no tendrán en cuenta las diferencias entre los enclavamientos establecidos por ejecutivos o consejeros externos al crear vínculos entre juntas. Por lo tanto, cualquier intento de entender la formación de redes de direcciones entrelazadas seguirá siendo incompleto si no tiene debidamente en cuenta la heterogeneidad de la vinculación. Para eliminar esta deficiencia, analizamos las diferencias entre los enclavamientos establecidos por los directores ejecutivos y los enclavamientos creados por directores externos<sup>1</sup> centrándonos en los distintos motivos de las empresas para crearlos. El objetivo del documento es arrojar luz sobre la elección de las empresas entre los distintos tipos de enclavamientos, proporcionando una visión general de los beneficios y costes específicos de la vinculación y clasificándolos en función de los diferentes motivos a los que apelan.

Nuestro esfuerzo está en consonancia con los esfuerzos para arrojar luz sobre los impulsores de la creación de lazos en las redes interorganizativas (Baum et al. 2005, 2010; 2004; 2016; Yue 2012). En consonancia con estos estudios, tomamos la perspectiva de las empresas para examinar la elección de empate como un componente igualmente importante de la formación de la red. Sin embargo, si bien la investigación existente se centra en la selección y desección de socios, examinando, por ejemplo, el papel de las necesidades organizativas (Beckman et al. 2004) o factores contextuales (Yue 2012), nos centramos en el contenido de empate. Al sintetizar y clasificar los estudios existentes sobre las consecuencias de las direcciones entrelazadas, destacamos que los diferentes tipos de enclavamientos de tablero producen beneficios y costos únicos, que abordan motivos específicos para la creación de vínculos y conducen a que los diferentes tipos no sean alternativas equivalentes para una empresa. Además de proporcionar una visión general estructurada de la literatura sobre la heterogeneidad de la vinculación en las direcciones de enclavamiento, nuestro documento contribuye a la investigación sobre las direcciones entrelazadas y sobre los orígenes de las redes haciendo hincapié en la importancia del contenido de empate y la heterogeneidad. A diferencia de estudios anteriores que se han centrado exclusivamente en la heterogeneidad de la vinculación como antecedente de resultados a nivel de empresa, investigamos cómo y por qué las empresas eligen diferentes tipos de enclavamientos en primer lugar y, por lo tanto, sientan las bases para su embote en la red de la dirección de enclavamiento. Vinculando la creación de diferentes enclavamientos a beneficios específicos que las empresas tratan de cosechar, aceptamos las llamadas de varios eruditos (por ejemplo, Geletkanycz y Boyd 2011; Uzzi y Lancaster 2003) para acercarse a la integración de la red de las empresas desde un punto de vista estratégico y desenredar los motivos detrás de la creación de corbatas. Además, no sólo la investigación a bordo de los enclavamientos, sino que la investigación en las redes sociales en general está sesgada hacia el análisis de las propiedades de la red para predecir los resultados y descuida la cuestión de cómo y por qué se crean vínculos de red específicos en primer lugar (Brass et al. 2004; Nebus 2006). Comprender la elección de la vinculación como un elemento básico de la formación de redes es un objetivo importante de la investigación estratégica que ayuda a identificar por qué y cómo ciertas características de una red ofrecen beneficios o restricciones distintivos a las empresas (Kim et al. 2016). El conocimiento de cómo surgen las redes, como las direcciones entrelazadas, permite obtener recomendaciones para las empresas y los responsables políticos sobre cómo influir estratégicamente en las configuraciones de red (Stuart y Sorenson 2007). Al centrarnos en el contenido de los lazos y no en los actores, proporcionamos una contribución única a la comprensión de la formación de direcciones entrelazadas.

En el resto de este documento, primero explicamos la heterogeneidad de la relación, la elección de la vinculación de marco como una decisión estratégica y presentamos un enfoque costo-beneficio para vincular la elección que integra los supuestos de la dependencia de los recursos y la teoría del intercambio social. A continuación, comparamos y contrastamos los beneficios y costos únicos de los diferentes tipos

de enclavamientos basados en una síntesis de investigaciones previas sobre sus consecuencias y obtenemos propuestas sobre cómo estos beneficios y costos influirán en la elección de las empresas. Basándonos en nuestro análisis costo-beneficio, sugerimos instrucciones para futuras investigaciones y discutimos posibilidades de validar empíricamente nuestras propuestas sobre la influencia de la heterogeneidad de la relación con el comportamiento de elección de corbata de las empresas.

## **CONCLUSIÓN**

El objetivo principal de este documento era arrojar luz sobre una brecha en la literatura sobre las direcciones entrelazadas, a saber, la elección de las empresas entre diferentes tipos de enclavamientos de juntas en función de su contenido heterogéneo. Enmarcando la elección de empate como resultado de una decisión estratégica tomada por las empresas y sus escalones superiores y sintetizando argumentos teóricos, así como la investigación empírica sobre los beneficios y costos de los enclavamientos enviados, recibidos y no dirigidos, emprendemos un paso importante para entender la elección de la vinculación y la formación de redes de direcciones entrelazadas más a fondo. Nuestra comparación de los tres tipos diferentes de enclavamientos revela que cada tipo ofrece oportunidades específicas que clasificamos en beneficios institucionales, basados en el conocimiento, la influencia social y los. Además, cada tipo de empate va junto con costos y restricciones únicos. Siguiendo una lógica costo-beneficio derivada de la teoría del intercambio social, esperamos que las empresas sopesen los beneficios y costos únicos de los diferentes tipos de enclavamientos para llegar a una decisión de qué vínculo crear para sus propósitos. En particular, se supone que las empresas deben seleccionar el tipo de empate que presumiblemente permite explotar los beneficios deseados de la mejor manera posible, al mismo tiempo que tratan de minimizar los costos que la creación de diferentes tipos de lazos entre placas provoca.

### **Contribución**

Sobre la base de una visión general estructurada de la literatura sobre la heterogeneidad del empate en las direcciones entrelazadas, nuestro marco de clasificación derivado de la teoría de la dependencia de recursos destaca las diferencias clave entre los tres tipos de vínculos. Los enclavamientos enviados ofrecen beneficios particularmente basados en el conocimiento y la influencia social que las empresas no pueden obtener a través de enclavamientos recibidos y no dirigidos, sino que en general son más costosos y más difíciles de establecer. Por el contrario, crear vínculos mediante el nombramiento de consejeros externos es potencialmente doblemente beneficioso para una empresa; permite el acceso a los recursos de otra empresa y el individuo que crea el vínculo proporciona capital humano y social. Sin embargo, la creación de enclavamientos recibidos requiere altos niveles de confianza y en este sentido puede ser costosa para la empresa focal. Del mismo modo, los beneficios generales de los enclavamientos no dirigidos son más difusos y, por lo tanto, menos predecibles. En resumen, nuestro enfoque costo-beneficio destaca que los tres tipos de lazos no pueden considerarse como alternativas iguales, especialmente al comparar su función entre las tres categorías de beneficios y costos. En cambio, las necesidades de la empresa coordinadora deben tenerse en cuenta para comprender plenamente la elección de los lazos.

Nuestro documento contribuye a investigaciones previas sobre direcciones de enclavamiento y sobre los orígenes de las redes de múltiples maneras. Si bien la mayoría de las investigaciones adoptan la (no) existencia de lazos y la estructura resultante como se da exógenamente, desenredamos los motivos de las empresas detrás de la creación de enclavamientos de tablero vinculando los costos y beneficios inherentes a la vinculación para vincular la elección como una decisión estratégica. Además, añadimos a los conocimientos sobre el papel de la heterogeneidad del empate para la formación de empates como un objetivo importante de la investigación estratégica (Kim et al. 2016; Stuart y Sorenson 2007). Sólo mediante la comprensión de los motivos detrás de la creación de redes interoperológicas somos capaces de comprender plenamente los resultados de la red y, sobre la base de esto, derivar recomendaciones para las empresas y los responsables políticos sobre estrategias sobre cómo influir en la creación de una red eficaz (Ahuja et al. 2012; Stuart y Sorenson 2007).

Centrándonos en el contenido de la corbata como un motor de la formación de la red, añadimos una dimensión relacional al análisis típicamente puramente estructural de los enclavamientos de la placa.

Siguiendo a Nahapiet y Ghoshal (1998), proponemos que no sólo la configuración de la red de una empresa focal, como se refleja en la elección de los socios, cuenta. Más bien, las empresas elaboran estrategias sobre la calidad o el contenido de los lazos que crean, lo que conduce a opciones de empate específicas. En este sentido, nuestro artículo destaca que la direccionalidad de un enclavamiento influye significativamente en el contenido de empate. Crear un enclavamiento no dirigido (enviado o recibido) en comparación con un enclavamiento no dirigido hace una diferencia crucial para los beneficios que puede lograr la empresa focal y, por lo tanto, para la elección de empate. Para las primeras investigaciones que tratan los enclavamientos principalmente como instrumentos para el control corporativo, la dirección de un enclavamiento fue un resultado lógico de la cuestión de quién controla a quién. Los enclavamientos no dirigidos eran vistos simplemente como un subproducto de los múltiples compromisos de los directores externos (Mintz y Schwartz 1985). Dado que los enclavamientos se han convertido en un instrumento utilizado para una mayor variedad de propósitos, como la coordinación y la comunicación interrotaleñas, se puede suponer que las empresas deben considerar cuidadosamente si crear un enclavamiento dirigido y obtener fuertes beneficios de vinculación o, en su lugar, depender de un enclavamiento no dirigido que produce las ventajas y desventajas de los lazos débiles.

En resumen, nuestro artículo puede ser visto como un paso hacia una comprensión teórica más profunda de los motivos detrás de las empresas que crean diferentes tipos de enclavamientos para abarcar los límites de la organización y posicionarse ventajosamente en las redes interorganizacionales.

### **Limitaciones Y Instrucciones Para Futuras Investigaciones**

Enmarcando las direcciones entrelazadas como una opción estratégica basada en consideraciones racionales costo-beneficio, hacemos algunos supuestos delimitadores que abren perspectivas para futuras investigaciones. En primer lugar, las oportunidades y limitaciones resultantes de los tres tipos de enclavamientos no se pueden cuantificar fácilmente. Realizando análisis costo-beneficio, las empresas tienen que confiar en los valores percibidos. Por lo tanto, al igual que otras opciones estratégicas, la elección de empate simplemente representa lo que las empresas y sus escalones superiores creen, sobre la base de sus consideraciones estratégicas, las hará exitosas. Esto no significa que las estrategias de elección de corbata reflejadas resulten en que las empresas realmente logren los beneficios aspirados. En segundo lugar, tomamos una perspectiva egocéntrica centrándonos en la decisión de la firma focal de enclavarse. La creación de un tipo específico de enclavamiento siempre podría fallar si el socio elegido (ya sea la empresa o sus directores o ambos, véase Mizruchi 1996) rechaza la oferta de crear un empate o insiste en un tipo específico de empate. En cuanto a Ahuja (2000), las oportunidades de colaboración deben estar presentes. Como argumentamos, esto se refiere a la creación de enclavamientos enviados en particular, ya que no son una alternativa equivalente a los enclavamientos recibidos o no dirigidos. Como resumió Oliver (1990: pp. 242), la decisión estratégica de entrar en una relación interorganizativa se toma "dentro de las limitaciones de una variedad de condiciones que limitan o influyen" en las opciones organizativas. En otras palabras, las decisiones de creación de corbatas de las empresas, como todas las opciones estratégicas, están sujetas a una serie de factores de contingencia que la investigación futura debe aclarar. Estos factores se refieren a las personas que toman las decisiones y crean los lazos (por ejemplo, los modelos mentales de los directores, el capital humano y social), a las empresas involucradas en la creación de vínculos (por ejemplo, la incertidumbre ambiental percibida, la estructura de poder de la junta), así como al contexto (por ejemplo, redes, entorno institucional, contexto nacional o cultural). A continuación, ejemplificamos algunos de estos factores de contingencia y su influencia potencial en la elección de la corbata como vías para futuras investigaciones.

En cuanto a los factores a nivel individual, señalamos anteriormente que la elección del empate depende de las creencias de los responsables de la toma de decisiones sobre lo que los hará exitosos. La investigación futura debe tener como objetivo descubrir las cogniciones, microprocesos e interacciones (Regnér 2003) que determinan estas creencias y, por lo tanto, arrojar más luz sobre nuestra comprensión del proceso de elección de empate como una decisión estratégica. Por ejemplo, los modelos mentales y las tendencias cognitivas influyen en las percepciones y opciones estratégicas de los miembros de la junta (Nisbett y Ross 1980; Simon 1976). Estos modelos mentales están fuertemente influenciados por experiencias pasadas (Simon 1976). Un gerente podría haberse beneficiado fuertemente del asesoramiento de directores externos



en el pasado y, por lo tanto, puede preferir la creación de enclavamientos recibidos o no dirigidos al establecimiento de lazos enviados. Sobre la base de este ejemplo, la investigación sobre el proceso de elección de empate puede tener en cuenta la información biográfica sobre los responsables de la toma de decisiones. Del mismo modo, las observaciones o protocolos de las reuniones de la junta podrían mejorar nuestra comprensión de cómo las interacciones y la comunicación en la sala de juntas dan forma a la sensación de los sentidos gerenciales y, por lo tanto, la forma en que los gerentes abordan el análisis costo-beneficio.

A nivel de empresa, la investigación de cómo la incertidumbre específica de la empresa o específica del mercado afecta a la elección de la corbata puede mejorar aún más nuestra comprensión de la heterogeneidad del empate. Estudios previos han demostrado que la incertidumbre influye en la elección de los socios en la formación de redes (Beckman et al. 2004; Podolny 1994); análogamente, los beneficios y costos de los diferentes tipos de enclavamientos podrían percibirse de manera diferente dependiendo de los niveles de incertidumbre percibidos por una empresa. Podemos especular que experimentando altos niveles de incertidumbre, las empresas podrían apuntar a buscar nuevos conocimientos o ampliar sus esferas de influencia para lograr ventajas competitivas mediante el establecimiento de enclavamientos no dirigidos. Alternativamente, los altos niveles de incertidumbre pueden fomentar la creación de lazos enviados que, como argumentamos anteriormente, ayudan a los ejecutivos a hacer frente al cambio, y la imprevisibilidad, y el aumento de las demandas de procesamiento de información.

Del mismo modo, la estructura de potencia de la junta puede poner en perspectiva las consideraciones a nivel de empresa sobre la elección de empate analizadas en este documento. Los motivos individuales, como el poder, el estatus y las consideraciones de ingresos, pueden sesgar el enfoque racional costo-beneficio de una empresa para vincular la elección (Bazerman y Schoorman 1983). Deben llevar a los directores a preferir crear enclavamientos enviados a medida que van junto con considerables beneficios personales. Por lo tanto, si la agencia de directores dominara la agencia de sus empresas, la creación de enclavamientos enviados sería el principal factor que determinaría la formación de la red. En este caso, los enclavamientos recibidos y no dirigidos sólo resultarían como un residuo de los intentos de los ejecutivos de optimizar su número de posiciones fuera de la junta. Si bien asumimos que la elección de enclavamiento es en última instancia una decisión firme —normalmente, las juntas deben aceptar las posiciones externas de los ejecutivos y las empresas necesitan justificar su interconexión con otras empresas con las partes interesadas internas y externas— la investigación futura podría abordar más directamente los motivos conflictivos a nivel de las empresas y a nivel individual como determinantes de la elección. Incorporar diferencias de poder entre el ejecutivo individual y la junta en su conjunto en el estudio de la creación de enclavamiento podría ser un punto de partida. Un ejecutivo poderoso debería ser más capaz de hacer cumplir su camino y aceptar posiciones externas de la junta, incluso si esto no es en el interés de la empresa. Por el contrario, si la junta es más poderosa que el ejecutivo, es más probable que las consideraciones racionales costo-beneficio dominen el proceso de toma de decisiones.

En cuanto al contexto como un tercer ámbito para futuras investigaciones, destacamos que las estructuras de red existentes actúan como oportunidades y limitaciones para la creación de nuevos lazos (Nebus 2006). Por ejemplo, la elección de la empresa para crear un tipo específico de enclavamiento podría depender de si la empresa ya mantiene un empate de este tipo, o incluso de un tipo diferente. Por lo tanto, los estudios futuros deberían arrojar luz sobre las consideraciones de las empresas con respecto a las interacciones entre los diferentes tipos de enclavamientos. Llevando este pensamiento un paso más allá, investigaciones recientes han llamado la atención sobre el pluralismo relacional y las carteras de redes (Shipilov et al. 2014). No sólo la existencia de otros enclavamientos podría afectar a la elección de empate de las empresas, la presencia o ausencia de alianzas estratégicas (Beckman et al. 2014) o los lazos de propiedad (Rank 2006) podrían desempeñar igualmente un papel que debería ser investigado. En resumen, se puede suponer que los mecanismos endógenos de la red influyen en el comportamiento de elección de las empresas, ya que se ha demostrado que la integración actual de la red de las empresas y los patrones estructurales de las redes en general influyen en la formación de vínculos (véanse, por ejemplo, Brennecke et al. 2016; Gulati 1998). Además, es probable que surjan tendencias hacia configuraciones de red específicas debido a procesos endógenos de la red, como la agrupación en clústeres (por ejemplo, Ahuja et

al. 2012). Por lo tanto, la teorización futura sobre la elección del empate debe reflexionar sobre los análisis empíricos y empíricos que deben tener en cuenta estadísticamente estas influencias.

En cuanto a los análisis futuros para validar empíricamente el marco de elección de empate presentado y probar las propuestas derivadas sobre el comportamiento de elección de corbata de la empresa coordinadora, algunas observaciones finales servirán de directrices. Aplicar una perspectiva egocéntrica como se hace en este artículo ofrece una oportunidad metodológica específica. Permite aprovechar las técnicas de modelado basadas en agentes (Macy y Willer 2002) para comprender la dinámica de la elección de empate y la formación de redes (Nebus 2006), por ejemplo mediante la aplicación de modelos estocásticos orientados al actor (Snijders et al. 2010). En relación con nuestro enfoque teórico costo-beneficio para vincular la elección, estos modelos se basan explícitamente en la suposición de que los actores se esfuerzan por organizar sus lazos de red de una manera que maxime los servicios públicos. Además, permiten condicionar la creación de un nuevo empate en la integración actual de la red de la empresa focal, así como en las características del actor. Por lo tanto, se pueden tener en cuenta los atributos del partner de red, así como los mecanismos endógenos de red mencionados anteriormente. El control de los atributos de los socios de red como determinantes de las decisiones de creación de corbatas de una empresa es importante para sacar conclusiones exclusivamente relacionadas con la elección de empate, es decir, para desvincular la elección de los socios de la elección de empate. Por último, como se han señalado anteriormente las posibles interdependencias entre los factores a nivel de la empresa y los factores a nivel individual como determinantes de las opciones estratégicas de empate, la investigación multinivel que al mismo tiempo representa a individuos y empresas parece adecuada para obtener una comprensión más detallada de la formación de enclavamientos.

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

Au cours des dernières décennies, les chercheurs ont discuté de plusieurs motifs pour la création de liens de direction imbriqués résultant de l'adhésion des administrateurs au conseil d'administration de plus d'une entreprise (pour un examen voir Mizruchi 1996; pour un aperçu plus récent, voir David et Westerhuis 2014). À l'heure actuelle, les chercheurs conviennent dans l'ensemble que les liens de verrouillage des conseils d'administration doivent être considérés comme des « tuyaux » interorganisationnels (Podolny, 2001) ou des canaux de communication (p. Ex., Hillman et Dalziel, 2003; Mintz et Schwartz, 1985) exerçaient une influence et transféraient des ressources entre les entreprises. La recherche empirique appuie ce point de vue montrant que les pratiques organisationnelles et les connaissances stratégiques se propagent par l'entremise du réseau du conseil d'administration (p. Ex., Beckman et Haunschild, 2002; Davis, 1991; Sanders et Tuschke, 2007) et les verrouillages servent d'instruments pour exercer un contrôle d'entreprise (Mizruchi et Stearns, 1988; Richardson, 1987) et acquérir une légitimité (p. Ex., Fahlenbrach et coll., 2010).

Cependant, les recherches antérieures sur les motifs de la création de verrouillage a largement traité tous les verrouillages de conseil de la même. C'est-à-dire, bien que des études aient démontré que les imbrications créées par les administrateurs exécutifs par rapport aux verrous créés par des administrateurs externes entraînent des résultats différents au niveau de l'entreprise (p. Ex., Geletkanycz et Boyd, 2011;

Tuschke et coll. 2014), la recherche sur les déterminants de la création de verrouillage a ignoré cette différence jusqu'à présent. Par exemple, bien qu'il reconnaisse que les administrateurs exécutifs et externes sont également impliqués dans la création d'imbrications, Mizruchi (1996) n'explique pas les implications de cette distinction dans son analyse déterminante des motifs de verrouillage des directions. Étant donné la preuve que les différents types d'imbrications importent différemment pour les actions fermes et les résultats, négliger l'hétérogénéité des liens dans les directions imbriquées semble être une lacune majeure pour la recherche sur les motifs de leur création. Il n'est pas réaliste de supposer que les conseils d'administration ne prennent pas en considération les différences entre les imbrications établies par les administrateurs exécutifs ou externes lorsqu'ils créent des liens entre les conseils d'administration. Ainsi, toute tentative de comprendre la formation de réseaux de direction imbriqués restera incomplète si elle ne tient pas suffisamment compte de l'hétérogénéité des liens. Pour éliminer cette lacune, nous analysons les différences entre les verrous établis par les administrateurs exécutifs et les verrouillages créés par des administrateurs externes<sup>note1</sup> en mettant l'accent sur les motifs distincts des entreprises pour les créer. L'objectif du document est de faire la lumière sur le choix des entreprises entre les différents types de verrouillages en fournissant un aperçu des avantages et des coûts propres aux liens et en les classant en fonction des différents motifs auxquels elles font appel.

Notre effort s'inscrit dans le sens des efforts déployés pour faire la lumière sur les moteurs de la création de cravates dans les réseaux interorganisationnels (Baum et coll., 2005, 2010; Beckman et coll. 2004; Kim et coll. 2016; Yue 2012). Conformément à ces études, nous prenons le point de vue des entreprises pour examiner le choix des liens comme un élément tout aussi important de la formation du réseau. Toutefois, bien que la recherche existante se concentre sur la sélection et la désélection des partenaires, en examinant par exemple le rôle des besoins organisationnels (Beckman et coll., 2004) ou des facteurs contextuels (Yue 2012), nous nous concentrons sur le contenu des liens. En synthétisant et en classifiant les études existantes sur les conséquences de l'imbrication des directions, nous soulignons que différents types de verrouillages de conseils entraînent des avantages et des coûts uniques, qui traitent des motifs spécifiques de création de cravates et conduisent à ce que les différents types ne soient pas des solutions de rechange équivalentes pour une entreprise. En plus de fournir un aperçu structuré de la littérature sur l'hétérogénéité des liens dans les directions imbriquées, notre article contribue à la recherche sur les directions imbriquées et sur les origines des réseaux en soulignant l'importance du contenu des cravates et de l'hétérogénéité. Contrairement aux études précédentes qui se sont exclusivement concentrées sur l'hétérogénéité des liens en tant qu'antécédent pour les résultats fermes, nous étudions comment et pourquoi les entreprises choisissent différents types de verrouillages en premier lieu et posons ainsi les bases de leur intégration dans le réseau de direction de verrouillage. Reliant la création de différents verrous aux avantages spécifiques que les entreprises tentent de récolter, nous prenons en œuvre les appels de plusieurs chercheurs (par exemple, Geletkanycz et Boyd 2011; Uzzi et Lancaster 2003) pour aborder l'intégration des réseaux des entreprises d'un point de vue stratégique et démêler les motifs derrière la création de cravate. En outre, non seulement la recherche à bord des verrouillages, mais la recherche sur les réseaux sociaux en général est biaisée vers l'analyse des propriétés du réseau pour prédire les résultats et néglige la question de savoir comment et pourquoi des liens de réseau spécifiques sont créés en premier lieu (Brass et al., 2004; Nebus 2006). Comprendre le choix des liens comme un élément constitutif de la formation du réseau est un objectif important de la recherche stratégique qui aide à déterminer pourquoi et comment certaines caractéristiques d'un réseau offrent des avantages ou des contraintes distinctifs aux entreprises (Kim et al., 2016). La connaissance de la façon dont les réseaux, tels que les directions imbriquées, émergent permet d'obtenir des recommandations pour les entreprises et les décideurs sur la façon d'influencer stratégiquement les configurations de réseau (Stuart et Sorenson, 2007). En nous concentrant sur le contenu des liens plutôt que sur les acteurs, nous apportons une contribution unique à la compréhension de la formation de directions imbriquées.

Dans le reste du présent document, nous expliquons d'abord l'hétérogénéité des liens, le choix des liens comme une décision stratégique et présentons une approche coûts-avantages pour lier le choix qui intègre les hypothèses de la dépendance aux ressources et de la théorie des échanges sociaux. Nous comparons et comparons ensuite les avantages et les coûts uniques des différents types de verrouillages basés sur une

synthèse de recherches antérieures sur leurs conséquences et tirens des propositions sur la façon dont ces avantages et coûts influenceront le choix des liens entre les entreprises. Sur la base de notre analyse coûts-avantages, nous proposons des orientations pour la recherche future et discutons des possibilités de valider empiriquement nos propositions sur l'influence de l'hétérogénéité des liens sur le comportement de choix de cravate des entreprises.

## CONCLUSION

L'objectif principal de ce document était de faire la lumière sur une lacune dans la littérature sur les directions imbriquées, à savoir le choix des entreprises entre les différents types de verrouillages de conseils en fonction de leur contenu hétérogène. Encadrant le choix de cravate comme le résultat d'une décision stratégique prise par les entreprises et leurs échelons supérieurs et synthétisant les arguments théoriques ainsi que la recherche empirique sur les avantages et les coûts des verrouillages envoyés, reçus et non dirigés, nous entreprenons une étape importante pour comprendre le choix de cravate et la formation des réseaux de direction imbriqués plus en profondeur. Notre comparaison des trois types de verrouillages révèle que chaque type offre des possibilités spécifiques que nous classons en avantages institutionnels fondés sur le savoir, l'influence sociale et les institutions. En outre, chaque type de cravate va de pair avec des coûts et des contraintes uniques. Suivant une logique coûts-avantages dérivée de la théorie de l'échange social, nous nous attendons à ce que les entreprises évaluent les avantages et les coûts uniques des différents types de verrouillages pour parvenir à une décision de ce lien à créer à leurs fins. En particulier, les entreprises sont censées choisir le type de cravate qui permet vraisemblablement d'exploiter les avantages souhaités de la meilleure façon possible tout en tentent de minimiser les coûts que la création de différents types de liens entre les conseils d'administration entraîne.

### Contribution

Basé sur un aperçu structuré de la littérature sur l'hétérogénéité des liens dans les directions imbriquées, notre cadre de classification dérivé de la théorie de la dépendance aux ressources met en évidence les principales différences entre les trois types de liens. Les verrouillages envoyés offrent des avantages d'influence sociale et fondés sur le savoir, notamment que les entreprises ne peuvent réaliser par l'intermédiaire de verrouillages reçus et non dirigés, mais qui sont généralement plus coûteux et plus difficiles à établir. En revanche, créer des liens en nommant des administrateurs externes est potentiellement doublement bénéfique pour une entreprise; il permet l'accès aux ressources d'une autre entreprise et l'individu qui crée le lien fournit du capital humain et social. Cependant, la création de verrouillages reçus exige des niveaux élevés de confiance et peut en ce sens être coûteux pour l'entreprise focale. De même, les avantages globaux des verrouillages non dirigés sont plus flous et donc moins prévisibles. En résumé, notre approche coûts-avantages souligne que les trois types de liens ne peuvent pas être considérés comme des solutions de rechange égales, surtout lorsqu'on compare leur fonction entre les trois catégories d'avantages et de coûts. Au lieu de cela, les besoins de l'entreprise focale doivent être pris en compte pour bien comprendre le choix de cravate.

Notre document contribue à des recherches antérieures sur les directions de verrouillage et sur l'origine des réseaux de multiples façons. Bien que la plupart des recherches aient pour effet que la (non)existence des liens et la structure qui en résulte sont exogènes, nous démêlons les motivations des entreprises à l'origine de la création de verrouillages de conseils d'administration en liant les coûts et les avantages inhérents à l'égalité pour lier le choix comme une décision stratégique. En outre, nous ajoutons aux connaissances sur le rôle de l'hétérogénéité des cravates pour la formation de cravates en tant qu'objectif important de la recherche stratégique (Kim et coll., 2016; Stuart et Sorenson 2007). Ce n'est qu'en comprenant les motivations de la création de réseaux interorganisationnels que nous pourrions saisir pleinement les résultats du réseau et, sur cette base, obtenir des recommandations à l'intention des entreprises et des décideurs concernant les stratégies sur la façon d'influencer la création d'un réseau efficace (Ahuja et al., 2012; Stuart et Sorenson 2007).

En nous concentrant sur le contenu des liens en tant que moteur de la formation du réseau, nous ajoutons une dimension relationnelle à l'analyse typiquement purement structurelle des verrouillages de carte. Après

Nahapiet et Ghoshal (1998), nous proposons que non seulement la configuration du réseau d'une entreprise focale, comme en témoigne le choix des partenaires, compte. Les entreprises élaborent plutôt des stratégies sur la qualité ou le contenu des liens qu'elles créent, ce qui mène à des choix de liens spécifiques. À cet égard, notre article souligne que la directionnalité d'un verrouillage influence de manière significative le contenu des liens. La création d'un intercalation (envoyé ou reçu) par rapport à un verrouillage non dirigé fait une différence cruciale pour les avantages qui peuvent être réalisés par l'entreprise focale et donc pour le choix de cravate. Pour les premières recherches traitant les verrouillages principalement comme instruments de contrôle de l'entreprise, la direction d'un verrouillage était le résultat logique de la question de savoir qui contrôle qui. Les verrouillages non dirigés étaient considérés simplement comme un sous-produit des multiples engagements des administrateurs extérieurs (Mintz et Schwartz, 1985). Étant donné que les verrouillages sont devenus un instrument utilisé à des fins plus variées, comme la coordination interorganisationnelle et la communication, les entreprises peuvent être censées examiner attentivement s'ils doivent créer un verrouillage dirigé et récolter de solides avantages liés ou plutôt compter sur un verrouillage non dirigé qui apporte les avantages et les inconvénients des liens faibles.

En résumé, notre document peut être considéré comme un pas vers une compréhension théorique plus profonde des motifs derrière les entreprises créant différents types de verrouillages pour couvrir les frontières organisationnelles et de se positionner avantageusement dans les réseaux inter-organisationnels.

### **Limitations Et Orientations Pour La Recherche Future**

En faisant des directions imbriquées un choix stratégique fondé sur des considérations rationnelles coûts-avantages, nous faisons quelques hypothèses délimitantes qui ouvrent des perspectives pour la recherche future. Premièrement, les possibilités et les contraintes résultant des trois types de verrouillages ne peuvent pas être facilement quantifiées. En effectuant des analyses coûts-avantages, les entreprises doivent s'appuyer sur des valeurs perçues. Par conséquent, tout comme d'autres choix stratégiques, le choix des liens ne représente que ce que les entreprises et leurs échelons supérieurs croient, sur la base de leurs considérations stratégiques, les fera réussir. Cela ne signifie pas que les stratégies de choix de cravate reflétées font en sorte que les entreprises obtiennent effectivement les avantages souhaités. Deuxièmement, nous prenons une perspective égocentrique en nous concentrant sur la décision de l'entreprise focale de s'imbriquer. La création d'un type spécifique de verrouillage peut toujours échouer si le partenaire choisi (soit la société ou ses administrateurs ou les deux, voir Mizruchi 1996) refuse l'offre de créer une cravate ou insiste sur un type spécifique de cravate. En ce qui concerne Ahuja (2000), les possibilités de collaboration doivent être présentes. Comme nous le soutenons, il s'agit de la création de verrouillages envoyés en particulier, car ils ne constituent pas une alternative équivalente aux verrouillages reçus ou non dirigés. Comme l'a résumé Oliver (1990 : p. 242), la décision stratégique d'établir une relation interorganisationnelle est prise « dans les limites d'une variété de conditions qui limitent ou influencent » les choix organisationnels. En d'autres termes, les décisions de création de liens des entreprises, comme tous les choix stratégiques, sont assujetties à un certain nombre de facteurs d'urgence que la recherche future doit clarifier. Ces facteurs concernent les personnes qui prennent les décisions et créent des liens (p. Ex., les modèles mentaux des administrateurs, le capital humain et social), les entreprises impliquées dans la création de cravates (p. Ex., l'incertitude environnementale perçue, la structure de pouvoir du conseil), ainsi qu'avec le contexte (p. Ex., réseaux, environnement institutionnel, contexte national ou culturel). Dans ce qui suit, nous illustrent certains de ces facteurs de contingence et leur influence potentielle sur le choix des liens comme avenues pour la recherche future.

En ce qui concerne les facteurs individuels, nous soulignons ci-dessus que le choix des liens dépend des croyances des décideurs quant à ce qui les fera réussir. Les recherches futures devraient viser à découvrir les cognitions, les micro-processus et les interactions (Regné, 2003) qui déterminent ces croyances et ainsi éclairer davantage notre compréhension du processus de choix de cravate en tant que décision stratégique. Par exemple, les modèles mentaux et les tendances cognitives influencent les perceptions et les choix stratégiques des membres du conseil d'administration (Nisbett et Ross, 1980; Simon, 1976). Ces modèles mentaux sont fortement influencés par les expériences passées (Simon, 1976). Un gestionnaire aurait pu bénéficier fortement des conseils d'administrateurs externes dans le passé et donc préférer la création de verrouillages reçus ou non dirigés à l'établissement de liens envoyés. Sur la base de cet exemple, la

recherche sur le processus de choix des liens peut tenir compte des renseignements biographiques sur les décideurs. De même, les observations ou les protocoles des réunions du conseil pourraient améliorer notre compréhension de la façon dont les interactions et la communication dans la salle de réunion façonnent l'élaboration du sens de la gestion et, par conséquent, la façon dont les gestionnaires abordent l'analyse coûts-avantages.

Au niveau de l'entreprise, l'étude de la façon dont l'incertitude spécifique à l'entreprise ou au marché affecte le choix des liens peut améliorer notre compréhension de l'hétérogénéité des liens. Des études antérieures ont démontré que l'incertitude influe sur le choix des partenaires dans la formation du réseau (Beckman et coll., 2004; Podolny, 1994); de façon analogue, les avantages et les coûts des différents types de verrouillages pourraient être perçus différemment selon les niveaux d'incertitude perçus par une entreprise. Nous pouvons supposer que, en raison de niveaux élevés d'incertitude, les entreprises pourraient viser à rechercher de nouvelles connaissances ou élargir leurs sphères d'influence pour obtenir des avantages concurrentiels en établissant des verrouillages non dirigés. Par ailleurs, des niveaux élevés d'incertitude peuvent favoriser la création de liens envoyés qui, comme nous le soutenons plus haut, aident les cadres supérieurs à faire face au changement et à l'imprévisibilité, ainsi qu'à une demande accrue de traitement de l'information.

De même, la structure de puissance du conseil peut mettre en perspective les considérations de niveau ferme sur le choix de cravate analysé dans le présent document. Les motifs individuels, tels que le pouvoir, le statut et les considérations de revenu, peuvent biaiser l'approche rationnelle d'une entreprise en matière de coûts et d'avantages sociaux pour lier le choix (Bazerman et Schoorman, 1983). Ils devraient amener les administrateurs à préférer créer des verrouillages envoyés au fur et à mesure qu'ils bénéficient d'avantages personnels considérables. Par conséquent, si l'agence d'administrateurs dominait l'agence de leurs entreprises, la création de verrouillages envoyés serait le principal facteur déterminant la formation du réseau. Dans ce cas, les verrouillages reçus et non dirigés n'entraîneraient qu'un résidu des tentatives des dirigeants d'optimiser leur nombre de postes à l'extérieur du conseil d'administration. Bien que nous supposons que le choix de s'imbriquer est en fin de compte une décision ferme — généralement, les conseils d'administration doivent accepter les postes externes des cadres et les entreprises doivent justifier leur interconnexion avec d'autres entreprises avec les intervenants internes et externes — la recherche future pourrait aborder plus directement les motifs contradictoires au niveau de l'entreprise et les motifs individuels en tant que déterminants du choix des liens. L'intégration des différences de pouvoir entre l'exécutif et le conseil d'administration dans son ensemble dans l'étude de la création de verrouillage pourrait être un point de départ. Un cadre puissant devrait être mieux en mesure d'appliquer sa voie et d'accepter des postes de conseil externes, même si ce n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise. Inversement, si le conseil est plus puissant que l'exécutif, des considérations rationnelles coûts-avantages sont plus susceptibles de dominer le processus décisionnel.

En ce qui concerne le contexte comme troisième domaine de recherche future, nous soulignons que les structures réseau existantes agissent à la fois comme des opportunités et des contraintes à la création de nouveaux liens (Nebus, 2006). Par exemple, le choix de l'entreprise de créer un type spécifique de verrouillage peut dépendre du fait que l'entreprise maintient déjà une cravate de ce type, ou même d'un type différent. Les études futures devraient donc faire la lumière sur les considérations des entreprises concernant les interactions entre les différents types de verrouillages. En approfondissant cette réflexion, des recherches récentes ont attiré l'attention sur le pluralisme relationnel et les portefeuilles de réseaux (Shipilov et coll., 2014). Non seulement l'existence d'autres verrous pourrait affecter le choix des liens entre les entreprises, la présence ou l'absence d'alliances stratégiques (Beckman et coll. 2014) ou de liens de propriété (Rank 2006) pourrait également jouer un rôle qui devrait être examiné. En résumé, on peut supposer que les mécanismes endogènes du réseau influencent le comportement des entreprises en matière de choix de liens, car l'intégration actuelle des réseaux des entreprises et les schémas structurels des réseaux en général ont été démontrés comme influent sur la formation des liens (voir par exemple Brennecke et al., 2016; Gulati, 1998). En outre, les tendances à l'égard de configurations de réseau spécifiques sont susceptibles d'émerger en raison de processus endogènes en réseau tels que le regroupement (p. Ex., Ahuja

et al., 2012). La théorisation future sur le choix des liens doit donc réfléchir et les analyses empiriques doivent rendre compte statistiquement de ces influences.

En ce qui concerne les analyses futures pour valider empiriquement le cadre de choix de cravate présenté et tester les propositions dérivées concernant le comportement de l'entreprise focale de choix de cravate, quelques remarques finales doivent servir de lignes directrices. L'application d'une perspective égocentrique telle qu'elle est faite dans cet article offre une opportunité méthodologique spécifique. Il permet de s'appuyer sur des techniques de modélisation basées sur des agents (Macy et Ander 2002) pour comprendre la dynamique du choix des cravates et de la formation de réseau (Nebus 2006), par exemple en appliquant des modèles stochastiques orientés par l'acteur (Snijders et al. 2010). Correspondant à notre approche théorique coûts-avantages pour lier le choix, ces modèles s'appuient explicitement sur l'hypothèse que les acteurs s'efforcent d'organiser leurs liens de réseau d'une manière de maximisation des services publics. En outre, ils permettent de conditionner la création d'une nouvelle cravate sur l'intégration réseau actuelle de l'entreprise focale ainsi que sur les caractéristiques de l'acteur. Par conséquent, les attributs des partenaires réseau ainsi que les mécanismes endogènes du réseau mentionnés ci-dessus peuvent être pris en compte. Il est important de contrôler les attributs des partenaires du réseau en tant que déterminants des décisions de création de liens d'une entreprise pour tirer des conclusions exclusivement relatives au choix des liens, c'est-à-dire à démêler le choix des partenaires du choix de cravate. Enfin, comme les interdépendances potentielles entre les facteurs au niveau de l'entreprise et les facteurs individuels en tant que déterminants des choix stratégiques de liens ont été soulignées ci-dessus, la recherche à plusieurs niveaux qui tient compte simultanément des individus et des entreprises semble appropriée pour obtenir une compréhension plus détaillée de la formation de verrouillage.

## **TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

In den letzten Jahrzehnten haben Wissenschaftler mehrere Motive für die Schaffung ineinandergreifender Direktionsbindungen diskutiert, die sich aus den Mitgliedschaften von Direktoren in mehr als einem Vorstand eines Unternehmens ergeben (für einen Rückblick siehe Mizruchi 1996; für einen neueren Überblick siehe David und Westerhuis 2014). Inzwischen sind sich die Forscher im Großen und Ganzen einig, dass Die Interlock-Verbindungen von Boards als interorganisatorische "Rohre" (Podolny 2001) oder Kommunikationskanäle (z. B. Hillman und Dalziel 2003; Mintz und Schwartz 1985) üben Einfluss aus und transferierten Ressourcen zwischen den Unternehmen. Empirische Forschung stützt diese Ansicht und zeigt, dass sich Organisationspraktiken und strategisches Wissen über das Board-Netzwerk verbreiten (z.B. Beckman und Haunschild 2002; Davis 1991; Sanders und Tuschke 2007) und Verriegelungen fungieren als Instrumente zur Ausübung der Unternehmenskontrolle (Mizruchi und Stearns 1988; Richardson 1987) und Legitimität erlangen (z.B. Fahlenbrach et al. 2010).

Die bisherigen Forschungen über die Motive für die Schaffung von Verriegelungen haben jedoch weitgehend alle Brettverriegelungen gleich behandelt. Das heißt, studienweise haben gezeigt, dass Von Geschäftsführern geschaffene Verriegelungen im Vergleich zu Von externen Direktoren geschaffenen

Verschlüssen unterschiedliche Ergebnisse auf Unternehmensebene verursachen (z. B. Geletkanycz und Boyd 2011; Tuschke et al. 2014), Forschung über die Determinanten der Interlock-Erstellung hat diesen Unterschied bisher ignoriert. Mizruchi (1996) geht beispielsweise trotz der Erkenntnis, dass sowohl Exekutive als auch externe Direktoren gleichermaßen an der Schaffung von Verflechtungen beteiligt sind, nicht näher auf die Auswirkungen dieser Unterscheidung in seiner bahnbrechenden Analyse der Motive für ineinandergreifende Direktionen ein. Angesichts der Beweise, dass verschiedene Arten von Verriegelungen für feste Handlungen und Ergebnisse unterschiedlich wichtig sind, scheint die Vernachlässigung der Bindungsheterogenität in ineinandergreifenden Direktionen ein großes Manko für die Forschung über die Motive ihrer Entstehung zu sein. Es ist unrealistisch anzunehmen, dass die Vorstände die Unterschiede zwischen den von Führungskräften oder externen Direktoren bei der Schaffung interboard-Verbindungen eingerichteten Verflechtungen nicht berücksichtigen werden. So bleibt jeder Versuch, die Bildung ineinandergreifender Leitungsnetze zu verstehen, unvollständig, wenn er die Bindungsheterogenität nicht angemessen berücksichtigt. Um dieses Manko zu beseitigen, analysieren wir die Unterschiede zwischen den von Geschäftsführern eingerichteten Verschlüssen und den von externen Direktoren erstellten Verriegelungen<sup>1</sup>, die sich auf die unterschiedlichen Motive von Firmen konzentrieren, sie zu schaffen. Ziel des Papiers ist es, die Wahlmöglichkeiten der Unternehmen zwischen verschiedenen Arten von Verriegelungen zu beleuchten, indem sie einen Überblick über die bindungsspezifischen Vorteile und Kosten geben und sie nach unterschiedlichen Motiven klassifizieren, die sie ansprechen.

Unser Bestreben steht im Einklang mit den Bemühungen, die Triebkräfte der Bindungsbildung in organisationsübergreifenden Netzwerken aufzuklären (Baum et al. 2005, 2010; Beckman et al. 2004; Kim et al. 2016; Yue 2012). Im Einklang mit diesen Studien betrachten wir die Perspektive der Unternehmen, die Bindungswahl als einen ebenso wichtigen Bestandteil der Netzbildung zu untersuchen. Während sich die bestehende Forschung jedoch auf die Partnerauswahl und -de-Auswahl konzentriert, z. B. Die Rolle von Organisationsbedürfnissen (Beckman et al. 2004) oder Kontextfaktoren (Yue 2012), konzentrieren wir uns auf Bindungsinhalte. Durch die Synthese und Klassifizierung bestehender Studien über die Folgen von ineinandergreifenden Direktionen betonen wir, dass verschiedene Arten von Board-Verriegelungen einzigartige Vorteile und Kosten mit sich bringen, die spezifische Motive für die Herstellung von Krawatten behandeln und dazu führen, dass die verschiedenen Typen keine gleichwertigen Alternativen für ein Unternehmen sind. Neben einem strukturierten Überblick über die Literatur über die Bindungsheterogenität in ineinandergreifenden Direktionen trägt unsere Arbeit zur Erforschung ineinandergreifender Direktionen und zur Entstehung von Netzwerken bei, indem sie die Bedeutung von Bindungsinhalten und Heterogenität hervorhebt. Im Gegensatz zu früheren Studien, die sich ausschließlich auf die Bindung von Heterogenität als Vorläufer für Ergebnisse auf Unternehmensebene konzentriert haben, untersuchen wir, wie und warum Unternehmen überhaupt verschiedene Arten von Verriegelungen wählen und damit den Grundstein für ihre Einbettung in das ineinandergreifende Leitungsnetz legen. Indem wir die Schaffung verschiedener Verriegelungen mit spezifischen Vorteilen verknüpfen, die Unternehmen zu ernten versuchen, nehmen wir Anrufe von mehreren Wissenschaftlern an (z.B. Geletkanycz und Boyd 2011; Uzzi und Lancaster 2003), um sich der Netzwerk-Eingebettetheit der Unternehmen aus strategischer Sicht zu nähern und die Motive hinter der Bindungserstellung zu entwirren. Darüber hinaus ist nicht nur die Forschung an Bord, sondern auch die Forschung an sozialen Netzwerken im Allgemeinen auf die Analyse von Netzwerkeigenschaften ausgerichtet, um Ergebnisse vorherzusagen, und vernachlässigt die Frage, wie und warum spezifische Netzwerkverbindungen überhaupt entstehen (Brass et al. 2004; Nebus 2006). Das Verständnis der Bindungswahl als Baustein der Netzbildung ist ein wichtiges Ziel der Strategieforschung, das hilft, herauszufinden, warum und wie bestimmte Merkmale eines Netzwerks Unternehmen besondere Vorteile oder Einschränkungen bieten (Kim et al. 2016). Das Wissen darüber, wie Netzwerke entstehen, wie z. B. Ineinandergreifende Direktionen, ermöglicht es, Empfehlungen für Unternehmen und politische Entscheidungsträger abzuleiten, wie Netzwerkkonfigurationen strategisch beeinflusst werden können (Stuart und Sorenson 2007). Indem wir uns auf den Inhalt der Bindungen und nicht auf die Akteure konzentrieren, leisten wir einen einzigartigen Beitrag zum Verständnis der Bildung ineinandergreifender Direktionen.



Im weiteren Verlauf dieses Beitrags erklären wir zunächst die Bindungsheterogenität, die Rahmenbindungsauswahl als strategische Entscheidung und stellen einen Kosten-Nutzen-Ansatz vor, um die Wahl zu binden, der Annahmen aus der Ressourcenabhängigkeit und der Theorie des sozialen Austauschs integriert. Wir vergleichen und vergleichen dann die einzigartigen Vorteile und Kosten der verschiedenen Arten von Verriegelungen, basierend auf einer Synthese früherer Forschungen über ihre Folgen und leiten Vorschläge ab, wie diese Vorteile und Kosten die Bindungsentscheidung der Unternehmen beeinflussen werden. Basierend auf unserer Kosten-Nutzen-Analyse schlagen wir Richtungen für zukünftige Forschungen vor und diskutieren Möglichkeiten, unsere Vorschläge zum Einfluss der Bindungsheterogenität auf das Bindungswahlverhalten von Unternehmen empirisch zu validieren.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Hauptziel dieses Papiers war es, eine Lücke in der Literatur über ineinandergreifende Direktionen aufzudecken, nämlich die Wahl der Unternehmen zwischen verschiedenen Arten von Vorstandsverriegelungen auf der Grundlage ihres heterogenen Inhalts. Indem wir die Wahl als Ergebnis einer strategischen Entscheidung von Unternehmen und ihren oberen Rängen einschließen und theoretische Argumente sowie empirische Forschung über die Vorteile und Kosten von gesendeten, empfangenen und ungerichteten Verzahnungen synthetisieren, unternehmen wir einen wichtigen Schritt, um die Bindungswahl und die Bildung von ineinandergreifenden Direktionsnetzen gründlicher zu verstehen. Unser Vergleich der drei verschiedenen Arten von Verriegelungen zeigt, dass jede Art spezifische Möglichkeiten bietet, die wir in wissensbasierte, soziale Einfluss- und institutionelle Vorteile einordnen. Darüber hinaus geht jede Art von Krawatte mit einzigartigen Kosten und Einschränkungen einher. Nach einer Kosten-Nutzen-Logik, die sich aus der Theorie des sozialen Austauschs ableitet, erwarten wir von Unternehmen, dass sie die einzigartigen Vorteile und Kosten der verschiedenen Arten von Verriegelungen abwägen, um eine Entscheidung zu treffen, welche Bindung für ihre Zwecke zu schaffen ist. Insbesondere sollen die Unternehmen die Art der Bindung auswählen, die es vermutlich ermöglicht, die gewünschten Vorteile bestmöglich auszunutzen, während sie gleichzeitig versuchen, die Kosten zu minimieren, die die Schaffung verschiedener Arten von Interboard-Verbindungen mit sich bringt.

### **Beitrag**

Basierend auf einem strukturierten Überblick über die Literatur über Die Heterogenität in ineinandergreifenden Direktionen hebt unser aus der Ressourcenabhängigkeitstheorie abgeleiteter Klassifizierungsrahmen die wichtigsten Unterschiede zwischen den drei Arten von Bindungen hervor. Gesendete Verriegelungen bieten besonders wissensbasierte und soziale Einflussvorteile, die Unternehmen nicht über empfangene und ungerichtete Interlocks realisieren können, aber im Allgemeinen teurer und schwieriger zu etablieren sind. Im Gegensatz dazu ist die Schaffung von Bindungen durch die Ernennung externer Direktoren potenziell doppelt vorteilhaft für ein Unternehmen; es ermöglicht den Zugang zu den Ressourcen eines anderen Unternehmens und die Person, die die Bindung schafft, stellt Human- und Sozialkapital zur Verfügung. Die Schaffung von erhaltenen Verriegelungen erfordert jedoch ein hohes Maß an Vertrauen und kann in diesem Sinne für das Brennunternehmen kostspielig sein. Ebenso sind die Gesamtvorteile ungerichteter Verriegelungen verschwommener und daher weniger vorhersehbar. Zusammenfassend lässt sich abwägen, dass unser Kosten-Nutzen-Ansatz zeigt, dass die drei Arten von Verbindungen nicht als gleichwertige Alternativen betrachtet werden können – insbesondere beim Vergleich ihrer Funktion zwischen den drei Kategorien von Vorteilen und Kosten. Stattdessen müssen die Bedürfnisse des Brennpunktunternehmens berücksichtigt werden, um die Krawattenwahl vollständig zu verstehen.

Unsere Arbeit leistet einen Beitrag zur bisherigen Forschung zu ineinandergreifenden Direktionen und zu den Ursprüngen von Netzwerken auf vielfältige Weise. Während die meisten Forschungen die (Nicht-)Existenz von Bindungen und die daraus resultierende Struktur als exogen gegeben betrachten, entwirren wir die Motive der Unternehmen hinter der Schaffung von Board-Verriegelungen, indem wir bindungsinhärente Kosten und Vorteile miteinander verknüpfen, um die Wahl als strategische

Entscheidung zu binden. Darüber hinaus ergänzen wir das Wissen über die Rolle der Bindungsheterogenität für die Krawattenbildung als wichtiges Ziel der Strategieforschung (Kim et al. 2016; Stuart und Sorenson 2007). Nur wenn wir die Motive für die Schaffung von interorganisatorischen Netzwerken verstehen, können wir die Netzwerkergebnisse vollständig erfassen und auf dieser Grundlage Empfehlungen für Unternehmen und politische Entscheidungsträger in Bezug auf Strategien ableiten, wie die Schaffung eines effektiven Netzwerks beeinflusst werden kann (Ahuja et al. 2012; Stuart und Sorenson 2007).

Mit dem Fokus auf Bindungsinhalte als Treiber der Netzwerkbildung fügen wir der typisch rein strukturellen Analyse von Boardverriegelungen eine relationale Dimension hinzu. Nach Nahapiet und Ghoshal (1998) schlagen wir vor, dass nicht nur die Konfiguration des Netzwerks eines Brennpunktunternehmens – wie sich die Wahl des Partners widerspiegelt – zählt. Vielmehr entwickeln die Unternehmen Strategien für die Qualität oder den Inhalt der Bindungen, die sie schaffen, was zu spezifischen Bindungsentscheidungen führt. In diesem Zusammenhang hebt unser Papier hervor, dass die Richtung einer Verriegelung den Bindungsinhalt maßgeblich beeinflusst. Das Erstellen einer gerichteten (gesendeten oder empfangenen) im Vergleich zu einer ungerichteten Verriegelung macht einen entscheidenden Unterschied für die Vorteile, die von der Brennfirma und damit für die Krawattenwahl realisiert werden können. Für die frühe Forschung, die Verriegelungen in erster Linie als Instrumente für die Unternehmenskontrolle behandelt, war die Richtung einer Verriegelung ein logisches Ergebnis der Frage, wer wen kontrolliert. Ungerichtete Verflechtungen wurden lediglich als Nebenprodukt der mehrfachen Engagements externer Regisseure gesehen (Mintz und Schwartz 1985). Da Verriegelungen zu einem Instrument für eine größere Vielfalt von Zwecken wie organisationsübergreifende Koordination und Kommunikation geworden sind, können Unternehmen sorgfältig überlegen, ob sie eine gerichtete Verriegelung schaffen und starke Krawattenvorteile ernten sollen oder sich stattdessen auf eine ungerichtete Verriegelung verlassen, die die Vor- und Nachteile schwacher Bindungen mit sich bringt.

Zusammenfassend lässt sich unser Papier als schritt hin zu einem tieferen theoretischen Verständnis der Motive hinter Firmen verstehen, die verschiedene Arten von Einschlüssen schaffen, um organisatorische Grenzen zu überschreiten und sich vorteilhaft in organisationsübergreifenden Netzwerken zu positionieren.

### **Grenzen Und Richtungen Für Die Zukünftige Forschung**

Indem wir ineinandergreifende Direktionen als strategische Entscheidung auf der Grundlage rationaler Kosten-Nutzen-Überlegungen einrahmen, gehen wir davon aus, dass wir Perspektiven für die zukünftige Forschung eröffnen. Erstens lassen sich die Chancen und Einschränkungen, die sich aus den drei Arten von Verriegelungen ergeben, nicht ohne weiteres quantifizieren. Durch die Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen müssen sich Unternehmen auf wahrgenommene Werte verlassen. Daher stellt die Bindungswahl, genau wie andere strategische Entscheidungen, lediglich das dar, was Unternehmen und ihre oberen Ränge aufgrund ihrer strategischen Überlegungen glauben, dass sie erfolgreich sein werden. Dies bedeutet nicht, dass die reflektierten Tie-Choice-Strategien dazu führen, dass die Unternehmen tatsächlich die angestrebten Vorteile erzielen. Zweitens nehmen wir eine egozentrische Perspektive, die sich auf die Entscheidung des Brennpunktunternehmens konzentriert, sich zu verzahnen. Die Schaffung einer bestimmten Art von Verriegelung kann immer scheitern, wenn der gewählte Partner (entweder das Unternehmen oder seine Direktoren oder beide, siehe Mizruchi 1996) das Angebot, eine Krawatte zu schaffen, ablehnt oder auf einer bestimmten Art von Krawatte besteht. In Bezug auf Ahuja (2000) müssen Kooperationsmöglichkeiten vorhanden sein. Wie wir argumentieren, bezieht sich dies insbesondere auf die Schaffung von sendeten Verriegelungen, da sie keine gleichwertige Alternative zu empfangenen oder ungerichteten Verriegelungen darstellen. Wie Oliver (1990: S. 242) zusammenfasst, wird die strategische Entscheidung, eine organisationsübergreifende Beziehung einzugehen, "innerhalb der Zwänge einer Vielzahl von Bedingungen getroffen, die organisatorische Entscheidungen einschränken oder beeinflussen". Mit anderen Worten, die Entscheidungen der Unternehmen zur Bindung von Binden unterliegen, wie alle strategischen Entscheidungen, einer Reihe von Eventualfaktoren, die zukünftige Forschungsergebnisse klären müssen. Diese Faktoren betreffen die Personen, die die Entscheidungen treffen und die Bindungen (z. B. Die mentalen Modelle der Direktoren, das Human- und Sozialkapital) mit den an der Bindungsbildung beteiligten Unternehmen (z. B. Wahrgenommene Umweltunsicherheit, die Machtstruktur des

Verwaltungsrats) sowie den Kontext (z. B. Netzwerke, institutionelles Umfeld, nationaler oder kultureller Kontext) herstellen. Im Folgenden veranschaulichen wir einige dieser Eventualfaktoren und ihren potenziellen Einfluss auf die Bindungswahl als Wege für die zukünftige Forschung.

In Bezug auf Faktoren auf individueller Ebene weisen wir oben darauf hin, dass die Entscheidungsfindung von den Überzeugungen der Entscheidungsträger abhängt, was sie erfolgreich machen wird. Zukünftige Forschung sollte darauf abzielen, die Kognitionen, Mikroprozesse und Wechselwirkungen (Regnér 2003) aufzudecken, die diese Überzeugungen bestimmen, und damit unser Verständnis des Prozesses der Bindungswahl als strategische Entscheidung weiter zu beleuchten. Zum Beispiel beeinflussen mentale Modelle und kognitive Tendenzen die Wahrnehmungen und strategischen Entscheidungen der Vorstandsmitglieder (Nisbett und Ross 1980; Simon 1976). Diese mentalen Modelle sind stark von vergangenen Erfahrungen beeinflusst (Simon 1976). Ein Manager könnte in der Vergangenheit stark von der Beratung externer Direktoren profitiert haben und daher die Schaffung empfangener oder ungerichteter Interlocks der Einrichtung von gesendeten Bindungen vorziehen. Anhand dieses Beispiels kann die Forschung über den Prozess der Bindungswahl biografische Informationen über die Entscheidungsträger berücksichtigen. In ähnlicher Weise könnten Beobachtungen oder Protokolle von Vorstandssitzungen unser Verständnis dafür verbessern, wie Interaktionen und Kommunikation im Sitzungssaal den Sinn von Führungskräften und damit die Art und Weise, wie Manager an die Kosten-Nutzen-Analyse herangehen, gestalten.

Auf Unternehmensebene kann die Untersuchung, wie sich unternehmensspezifische oder marktspezifische Unsicherheiten auf die Bindungswahl wirken, unser Verständnis der Bindungsheterogenität weiter verbessern. Frühere Studien haben gezeigt, dass Unsicherheit die Partnerwahl bei der Netzbildung beeinflusst (Beckman et al. 2004; Podolny 1994); Analog können die Vorteile und Kosten der verschiedenen Arten von Verriegelungen je nach wahrgenommenem Unsicherheitsgrad eines Unternehmens unterschiedlich wahrgenommen werden. Wir können spekulieren, dass Unternehmen angesichts einer hohen Unsicherheit versuchen könnten, nach neuem Wissen zu suchen oder ihre Einflussphären zu erweitern, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, indem sie ungerichtete Interlocks einrichten. Alternativ kann ein hohes Maß an Unsicherheit die Schaffung von gesendeten Verbindungen fördern, die, wie wir oben argumentieren, Führungskräften helfen, mit Veränderungen und Unvorhersehbarkeit fertig zu werden, und erhöhte Anforderungen an die Informationsverarbeitung.

Ebenso kann die Machtstruktur des Boards die in diesem Papier analysierten Überlegungen auf Unternehmensebene zur Krawattenwahl relativieren. Individuelle Motive wie Macht-, Status- und Einkommenserwägungen können den rationalen Kosten-Nutzen-Ansatz eines Unternehmens bei der Bindungswahl beeinträchtigen (Bazerman und Schoorman 1983). Sie sollten die Direktoren dazu bringen, geschickte Verschlüsse zu schaffen, da sie mit erheblichen persönlichen Vorteilen verbunden sind. Wenn also die Agentur der Direktoren die Agentur ihrer Unternehmen dominierte, wäre die Schaffung von Sendever schlüssen der Hauptfaktor für die Netzbildung. In diesem Fall würden empfangene und ungerichtete Einverriegelungen nur als Rest aus den Versuchen der Führungskräfte resultieren, ihre Anzahl von externen Vorstandspositionen zu optimieren. Obwohl wir davon ausgehen, dass die Entscheidung, sich zu vernetzen, letztlich eine feste Entscheidung ist – in der Regel müssen die Vorstände den externen Positionen von Führungskräften zustimmen und Unternehmen ihre Verbundenheit mit anderen Unternehmen mit internen und externen Stakeholdern rechtfertigen –, könnte die zukünftige Forschung direkter gegensätzliche Motive auf Unternehmensebene und auf individueller Ebene als Determinanten der Bindungswahl ansprechen. Die Einbeziehung von Machtunterschieden zwischen der einzelnen Exekutive und dem Vorstand als Ganzes in die Untersuchung der Verriegelungsbildung könnte ein Ausgangspunkt sein. Eine mächtige Führungskraft sollte besser in der Lage sein, ihren Weg durchzusetzen und externe Vorstandspositionen zu akzeptieren, auch wenn dies nicht im Interesse des Unternehmens liegt. Umgekehrt, wenn der Vorstand mächtiger ist als die Exekutive, sind rationale Kosten-Nutzen-Überlegungen eher geeignet, den Entscheidungsprozess zu dominieren.

In Bezug auf den Kontext als dritter Bereich für die zukünftige Forschung betonen wir, dass bestehende Netzwerkstrukturen sowohl Chancen als auch Zwänge für die Schaffung neuer Verbindungen darstellen (Nebus 2006). Beispielsweise kann die Entscheidung des Unternehmens, eine bestimmte Art von

Verriegelung zu schaffen, davon abhängen, ob das Unternehmen bereits eine Krawatte dieser Art oder sogar einen anderen Typ unterhält. Künftige Studien sollten daher die Überlegungen der Unternehmen zu Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Arten von Verriegelungen beleuchten. Mit diesem Gedanken einen Schritt weiter, hat die jüngste Forschung die Aufmerksamkeit auf relationalen Pluralismus und Netzwerk-Portfolios gelenkt (Shipilov et al. 2014). Nicht nur die Existenz anderer Verriegelungen könnte die Bindungsentscheidung der Unternehmen beeinflussen, das Vorhandensein oder Fehlen strategischer Allianzen (Beckman et al. 2014) oder Eigentumsverhältnisse (Rang 2006) könnte ebenfalls eine Rolle spielen, die untersucht werden sollte. Zusammenfassend lässt sich davon ausgehen, dass netzwerkenogene Mechanismen das Bindungswahlverhalten der Unternehmen beeinflussen, da die derzeitige Netzwerk-Embeddedness der Unternehmen und die strukturellen Muster von Netzwerken im Allgemeinen nachweislich die Bindungsbildung beeinflussen (siehe z.B. Brennecke et al. 2016; Gulati 1998). Darüber hinaus dürften Tendenzen zu spezifischen Netzwerkkonfigurationen aufgrund netzwerkenogener Prozesse wie Clustering (z. B. Ahuja et al. 2012) auftreten. Die zukünftige Theorie der Bindungswahl muss daher reflektieren und empirische Analysen müssen diese Einflüsse statistisch berücksichtigen.

In Bezug auf zukünftige Analysen zur empirisch validierenden Korrektwahl rahmen und testen Sie die abgeleiteten Vorschläge über das Bindungswahlverhalten des Brennpunktunternehmens, einige abschließende Bemerkungen sollen als Leitlinien dienen. Die Anwendung einer egozentrischen Perspektive, wie sie in diesem Papier getan wird, bietet eine spezifische methodische Chance. Es ermöglicht das Aufzeichnen von agentenbasierten Modellierungstechniken (Macy und Willer 2002), um die Dynamik der Krawattenwahl und Netzbildung zu verstehen (Nebus 2006), beispielsweise durch Anwendung stochastischer akteurorientierter Modelle (Snijders et al. 2010). Entsprechend unserem theoretischen Kosten-Nutzen-Ansatz zur Bindung seimieren diese Modelle explizit auf der Annahme, dass Akteure danach streben, ihre Netzwerkbindungen in einer Utility-Maximierung zu organisieren. Darüber hinaus ermöglichen sie die Konditionierung der Schaffung einer neuen Krawatte auf dem aktuellen Netzwerk der Brennpunktfirma Embeddedness sowie auf Akteur Eigenschaften. Daher können Netzwerkpartnerattribute sowie die oben genannten netzwerkenogenen Mechanismen berücksichtigt werden. Das Controlling für Netzwerkpartnerattribute als Determinanten der Tie-Creation-Entscheidungen eines Unternehmens ist wichtig, um Schlussfolgerungen zu ziehen, die sich ausschließlich auf die Bindungswahl beziehen, d. H. Die Partnerwahl von der Bindungswahl zu entwirren. Da jedoch mögliche Interdependenzen zwischen Faktoren auf Unternehmensebene und Faktoren auf individueller Ebene als Determinanten strategischer Bindungsentscheidungen oben aufgezeigt wurden, scheint eine mehrstufige Forschung, die gleichzeitig für Einzelpersonen und Unternehmen verantwortlich ist, geeignet zu sein, ein detaillierteres Verständnis der Verriegelungsbildung zu erzielen.

## **TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## **INTRODUÇÃO**

Ao longo das últimas décadas, os acadêmicos têm discutido vários motivos para a criação de laços de direção interligados resultantes da adesão dos administradores a mais do que um conselho de administração (para uma revisão ver Mizruchi 1996; para uma visão geral mais recente, ver David e Westerhuis 2014). Por esta altura, os investigadores concordam, em geral, que os laços de interligações de bordo devem ser vistos como "tubos" inter-organizacionais (Podolny 2001) ou canais de comunicação (por exemplo, Hillman e Dalziel 2003; Mintz e Schwartz 1985) usados para exercer influência e transferir recursos entre empresas. A investigação empírica apoia esta visão mostrando que as práticas organizacionais e o conhecimento estratégico se espalham através da rede de tabuleiros (por exemplo, Beckman e Haunschild 2002; Davis 1991; Sanders e Tuschke 2007) e os interligações funcionam como instrumentos para exercer o controlo corporativo (Mizruchi e Stearns 1988; Richardson 1987) e ganhar legitimidade (por exemplo, Fahlenbrach et al. 2010).

No entanto, pesquisas anteriores sobre os motivos para a criação de bloqueios têm tratado em grande parte todos os bloqueios de bordo da mesma forma. Ou seja, embora estudos tenham demonstrado que os bloqueios criados por administradores executivos em comparação com os interlocks criados por administradores externos causam resultados diferentes a nível corporativo (por exemplo, Geletkanycz e Boyd 2011; Tuschke et al. 2014), a investigação sobre os determinantes da criação interligada ignorou esta diferença até agora. Por exemplo, apesar de reconhecer que os diretores executivos e externos estão igualmente envolvidos na criação de interligações, Mizruchi (1996) não elabora as implicações desta distinção na sua análise seminal dos motivos das direções interligações. Tendo em conta as evidências de que diferentes tipos de interligações são diferentes para ações e resultados firmes, a negligência da heterogeneidade das direções interligações parece ser uma grande lacuna na investigação sobre os motivos da sua criação. É irrealista presumir que os conselhos de administração não considerarão as diferenças entre os interligações estabelecidos por administradores executivos ou externos na criação de laços inter-conselhos. Assim, qualquer tentativa de compreender a formação de redes de direção interligada permanecerá incompleta se não prestar adequadamente a heterogeneidade. Para eliminar esta lacuna, analisamos as diferenças entre interligações estabelecidas por administradores executivos e interligações criadas por diretores externos<sup>1</sup> focando-se nos motivos distintos das empresas para criá-las. O documento tem por objetivo esclarecer a escolha das empresas entre diferentes tipos de interligações, fornecendo uma visão geral dos benefícios e custos específicos do tie-specific e classificando-os de acordo com diferentes motivos a que apelam.

O nosso esforço está em consonância com os esforços para esclarecer os impulsionadores da criação de gravatas em redes inter-organizacionais (Baum et al. 2005, 2010; Beckman et al. 2004; Kim et al. 2016; Yue 2012). Em consonância com estes estudos, tomamos a perspectiva das empresas para examinar a escolha do empate como um componente igualmente importante da formação da rede. No entanto, embora a investigação existente se concentre na seleção e des seleção dos parceiros, examinando, por exemplo, o papel das necessidades organizacionais (Beckman et al. 2004) ou fatores contextuais (Yue 2012), focamos no conteúdo de ligação. Ao sintetizar e classificar os estudos existentes sobre as consequências das direções interligadas, salientamos que diferentes tipos de interligações de quadros trazem benefícios e custos únicos, que abordam motivos específicos para a criação de ligações e levam a que os diferentes tipos não sejam alternativas equivalentes para uma empresa. Para além de fornecer uma visão geral estruturada da literatura sobre a heterogeneidade da ligação em direções interligadas, o nosso trabalho contribui para a investigação sobre as direções interligar e sobre as origens das redes, sublinhando a importância do conteúdo do empate e da heterogeneidade. Ao contrário de estudos anteriores que se concentraram exclusivamente na heterogeneidade de ligação como antecedente de resultados de nível firme, investigamos como e por que as empresas escolhem diferentes tipos de interligações em primeiro lugar e, assim, lançam as bases para a sua incorporação na rede de direções interligadas. Ligando a criação de diferentes interligações a benefícios específicos que as empresas tentam colher, assumimos as chamadas de vários estudiosos (por exemplo, Geletkanycz e Boyd 2011; Uzzi e Lancaster 2003) para abordar a incorporação da rede de empresas do ponto de vista estratégico e desaquecer os motivos por detrás da criação de gravatas. Além disso, não só a investigação a bordo de interlocks, mas a investigação nas redes sociais em geral é tendenciosa na análise de propriedades de rede para prever resultados e negligencia a questão de como e

por que os laços específicos de rede são criados em primeiro lugar (Brass et al. 2004; Nebus 2006). Compreender a escolha do empate como um bloco de construção da formação de rede é um importante objetivo de investigação estratégica que ajuda a identificar o porquê e como certas características de uma rede oferecem benefícios ou constrangimentos distintos às empresas (Kim et al. 2016). O conhecimento de como as redes, como as direções interligativas, permitem obter recomendações para empresas e decisores políticos sobre como influenciar estrategicamente as configurações da rede (Stuart e Sorenson 2007). Focando-nos no conteúdo dos laços e não nos atores, damos um contributo único para a compreensão da formação de direções interligados.

No restante artigo, explicamos primeiro a heterogeneidade do empate, a escolha do empate como uma decisão estratégica, e apresentamos uma abordagem custo-benefício para vincular a escolha que integra pressupostos da dependência de recursos e da teoria do intercâmbio social. Em seguida, comparamos e contrastamos os benefícios e custos únicos dos diferentes tipos de interligações com base numa síntese de investigação prévia sobre as suas consequências e propostas derivadas sobre como estes benefícios e custos influenciarão a escolha do empate das empresas. Com base na nossa análise custo-benefício, sugerimos direções para futuras pesquisas e discutimos possibilidades de validar empiricamente as nossas propostas sobre a influência da heterogeneidade de ligação no comportamento de escolha de gravata das empresas.

## **CONCLUSÃO**

O principal objetivo deste trabalho era esclarecer uma lacuna na literatura sobre direções interligadas, nomeadamente a escolha das empresas entre diferentes tipos de quadros com base no seu conteúdo heterogêneo. Enquadrando a escolha do empate como resultado de uma decisão estratégica tomada pelas empresas e seus escalões superiores e sintetizando argumentos teóricos, bem como pesquisas empíricas sobre os benefícios e custos dos intermediários enviados, recebidos e não direcionados, damos um passo importante para compreender a escolha do empate e a formação de redes de direção interligadas de forma mais aprofundada. A nossa comparação entre os três tipos diferentes de interligações revela que cada tipo oferece oportunidades específicas que classificamos em benefícios institucionais baseados no conhecimento, na influência social e institucionais. Além disso, cada tipo de gravata acompanha custos e constrangimentos únicos. Seguindo uma lógica custo-benefício derivada da teoria do intercâmbio social, esperamos que as empresas pesem os benefícios e custos únicos dos diferentes tipos de interligações para chegar a uma decisão de qual a ligação a criar para os seus fins. Em particular, as empresas devem selecionar o tipo de gravata que, presumivelmente, permite explorar os benefícios desejados da melhor forma possível, ao mesmo tempo que tentam minimizar os custos que a criação de diferentes tipos de laços inter-boards provoca.

### **Contribuição**

Com base numa visão geral estruturada da literatura sobre a heterogeneidade da ligação em direções interligados, o nosso quadro de classificação derivado da teoria da dependência de recursos destaca as principais diferenças entre os três tipos de laços. Os interlocks enviados oferecem benefícios particularmente baseados no conhecimento e na influência social que as empresas não conseguem realizar através de interlocks recebidos e não direcionados, mas são, em geral, mais dispendiosos e mais difíceis de estabelecer. Em contrapartida, a criação de laços através da nomeação de administradores externos é potencialmente duplamente benéfica para uma empresa; permite o acesso aos recursos de outra empresa e o indivíduo que cria o laço fornece capital humano e social. No entanto, a criação de interligações recebidas requer elevados níveis de confiança e pode, neste sentido, ser dispendioso para a empresa focal. Do mesmo modo, os benefícios globais dos bloqueios não direcionados são mais difusos e, portanto, menos previsíveis. Em suma, a nossa abordagem custo-benefício sublinha que os três tipos de laços não podem ser considerados como alternativas iguais - especialmente quando comparamos a sua função entre as três categorias de benefícios e custos. Em vez disso, as necessidades da empresa focal devem ser tidas em conta para compreender plenamente a escolha do empate.

O nosso trabalho contribui para pesquisas prévias sobre direções interligações e sobre as origens das redes de várias maneiras. Embora a maior parte da investigação assuma a (in)existência de laços e a

estrutura resultante como exógenamente dada, desmente os motivos das empresas por detrás da criação de interligações de conselhos, ligando custos e benefícios inerentes à ligação entre a escolha como uma decisão estratégica. Além disso, acrescentamos o conhecimento sobre o papel da heterogeneidade do empate para a formação de empates como um importante objetivo de investigação estratégica (Kim et al. 2016; Stuart e Sorenson 2007). Só compreendendo os motivos subjacentes à criação de redes inter-organizacionais é que conseguimos compreender plenamente os resultados da rede e, com base nisso, obter recomendações para empresas e decisores políticos sobre estratégias sobre como influenciar a criação de uma rede eficaz (Ahuja et al. 2012; Stuart e Sorenson 2007).

Focando-nos no conteúdo de ligação como motor da formação da rede, adicionamos uma dimensão relacional à análise tipicamente puramente estrutural dos interligações de placas. Seguindo Nahapiet e Ghoshal (1998), propomos que não só a configuração da rede de uma empresa focal - como refletida pela escolha do parceiro - conta. Pelo contrário, as empresas planeiam a qualidade ou o conteúdo dos laços que criam, conduzindo a escolhas específicas de laços. Neste contexto, o nosso trabalho sublinha que a direccionalidade de um bloqueio influencia significativamente o conteúdo da ligação. Criar um bloqueio direcionado (enviado ou recebido) em comparação com um interlock não direcionado faz uma diferença crucial para os benefícios que podem ser realizados pela empresa focal e, assim, para a escolha do empate. Para a investigação precoce que trata os bloqueios principalmente como instrumentos de controlo corporativo, a direção de um bloqueio foi um resultado lógico da questão de quem controla quem. Os bloqueios não direcionados eram vistos apenas como um subproduto dos múltiplos compromissos dos realizadores externos (Mintz e Schwartz 1985). Uma vez que os bloqueios se tornaram um instrumento utilizado para uma maior variedade de fins, tais como coordenação inter-organizacional e comunicação, as empresas podem considerar cuidadosamente se criam um interlock direcionado e colhem benefícios de ligação fortes ou, em vez disso, dependem de um interligação não direcionado que traga as vantagens e desvantagens dos laços fracos.

Em suma, o nosso trabalho pode ser visto como um passo no sentido de uma compreensão teórica mais profunda dos motivos por trás das empresas que criam diferentes tipos de interligações para abranger fronteiras organizacionais e posicionar-se vantajosamente em redes inter-organizacionais.

### **Limitações E Direções Para Investigação Futura**

Enquadrando as direções de interligações como uma escolha estratégica baseada em considerações racionais de custo-benefício, fazemos alguns pressupostos delimitadores que abrem perspectivas para a investigação futura. Em primeiro lugar, as oportunidades e constrangimentos resultantes dos três tipos de interligações não podem ser facilmente quantificadas. Na realização de análises custo-benefício, as empresas têm de confiar em valores percebidos. Assim, tal como outras escolhas estratégicas, a escolha do empate apenas representa o que as empresas e os seus escalões superiores acreditam, com base nas suas considerações estratégicas, as tornará bem sucedidas. Isto não significa que as estratégias de escolha de gravata refletidas resultem na obtenção efetiva dos benefícios aspirados pelas empresas. Em segundo lugar, temos uma perspectiva egocêntrica centrada na decisão da empresa focal de interligar. A criação de um tipo específico de interlock pode sempre falhar se o parceiro escolhido (ou a empresa ou os seus administradores ou ambos, ver Mizruchi 1996) recusar a oferta de criar um empate ou insistir num tipo específico de gravata. Em termos de Ahuja (2000), as oportunidades de colaboração têm de estar presentes. Como argumentamos, isto diz respeito, em particular, à criação de bloqueios enviados, uma vez que não constituem uma alternativa equivalente a interligações recebidas ou não direcionadas. Como resumido por Oliver (1990: pp. 242), a decisão estratégica de entrar numa relação inter-organizacional é tomada "dentro dos constrangimentos de uma variedade de condições que limitam ou influenciam" as escolhas organizacionais. Por outras palavras, as decisões de criação de ligações das empresas, como todas as opções estratégicas, estão sujeitas a uma série de fatores de contingência que a investigação futura precisa de clarificar. Estes fatores dizem respeito aos indivíduos que tomam as decisões e criam os laços (por exemplo, modelos mentais dos administradores, capital humano e social), às empresas envolvidas na criação de ligações (por exemplo, incerteza ambiental percebida, estrutura de poder do conselho de administração), bem como ao contexto (por exemplo, redes, ambiente institucional, contexto nacional ou cultural). No seguinte,

exemplificamos alguns destes fatores de contingência e a sua potencial influência na escolha do empate como caminhos para a investigação futura.

No que diz respeito aos fatores de nível individual, salientamos acima que a escolha do empate depende das crenças dos decisores sobre o que os tornará bem-sucedidos. A investigação futura deverá visar descobrir as cognições, micro-processos e interações (Regné 2003) que determinam estas crenças e, assim, lançar mais luz sobre a nossa compreensão do processo de escolha de gravata como uma decisão estratégica. Por exemplo, modelos mentais e tendências cognitivas influenciam a percepção dos membros do conselho e as escolhas estratégicas (Nisbett e Ross 1980; Simão 1976). Estes modelos mentais são fortemente influenciados por experiências passadas (Simon 1976). Um gestor poderia ter beneficiado fortemente do aconselhamento de administradores externos no passado e, portanto, preferir a criação de interligações recebidas ou não direcionadas para o estabelecimento de laços enviados. Com base neste exemplo, a investigação sobre o processo de escolha de gravatas pode ter em conta informações biográficas sobre os decisores. Da mesma forma, observações ou protocolos de reuniões de conselhos poderiam melhorar a nossa compreensão de como as interações e comunicação na sala de reuniões moldam o sentido de gestão e, assim, a forma como os gestores abordam a análise custo-benefício.

A nível firme, a investigação de como a incerteza específica da empresa ou do mercado afeta a escolha do empate pode melhorar ainda mais a nossa compreensão da heterogeneidade da ligação. Estudos anteriores demonstraram que a incerteza influencia a escolha dos parceiros na formação de redes (Beckman et al. 2004; Podolny 1994); análogamente, os benefícios e os custos dos diferentes tipos de interligações podem ser percebidos de forma diferente, dependendo dos níveis de incerteza percebíveis de uma empresa. Podemos especular que, experimentando elevados níveis de incerteza, as empresas podem procurar novos conhecimentos ou alargar as suas esferas de influência para obter vantagens competitivas através do estabelecimento de interligações não direcionadas. Em alternativa, níveis elevados de incerteza podem fomentar a criação de laços enviados que, como argumentamos acima, ajudam os executivos a lidar com a mudança e a imprevisibilidade, e o aumento das exigências de processamento de informação.

Do mesmo modo, a estrutura de potência do conselho de administração pode colocar em perspetiva as considerações de nível firme sobre a escolha do empate analisadas neste artigo. Motivos individuais, tais como considerações de poder, estatuto e rendimento podem influenciar a abordagem racional custo-benefício de uma empresa para a escolha de ligação (Bazerman e Schoorman 1983). Devem levar os diretores a preferir a criação de bloqueios enviados, à medida que vão a par de benefícios pessoais consideráveis. Assim, se a agência de diretores dominasse a agência das suas empresas, a criação de interligações enviadas seria o principal fator determinante para a formação de redes. Neste caso, os bloqueios recebidos e não direcionados só resultariam como um residual das tentativas dos executivos de otimizar o seu número de posições de quadro externo. Embora assumamos que a escolha de interligar é, em última análise, uma decisão firme — normalmente, os conselhos de administração precisam de concordar com as posições externas dos executivos e as empresas precisam de justificar a sua interligação com outras empresas com as partes interessadas internas e externas — a investigação futura poderia abordar mais diretamente os motivos de nível conflituoso e individual como determinantes da escolha do empate. A incorporação de diferenças de poder entre o executivo individual e o conselho de administração no seu conjunto no estudo da criação de interligações pode ser um ponto de partida. Um executivo poderoso deve ser mais capaz de impor a sua maneira e de aceitar cargos externos, mesmo que isso não seja do interesse da empresa. Inversamente, se o conselho de administração for mais poderoso do que o executivo, considerações racionais de custo-benefício são mais propensas a dominar o processo de tomada de decisão.

No que se refere ao contexto como uma terceira área para a investigação futura, salientamos que as estruturas de rede existentes funcionam como oportunidades e constrangimentos à criação de novos laços (Nebus 2006). Por exemplo, a escolha da empresa para criar um tipo específico de interlock pode depender se a empresa já mantém uma ligação deste tipo, ou mesmo de um tipo diferente. Os estudos futuros deverão, por conseguinte, esclarecer as considerações das empresas relativamente às interações entre os diferentes tipos de interligações. Levando este pensamento mais longe, pesquisas recentes chamaram a atenção para o pluralismo relacional e as carteiras de rede (Shipilov et al. 2014). Não só a existência de outros bloqueios pode afetar a escolha do empate das empresas, a presença ou ausência de alianças estratégicas (Beckman



et al. 2014) ou os laços de propriedade (Rank 2006) podem igualmente desempenhar um papel que deve ser analisado. Em suma, podem assumir-se mecanismos endógenos de rede que influenciam o comportamento das empresas na escolha do empate, uma vez que a atual incorporação da rede das empresas e os padrões estruturais das redes em geral têm demonstrado influenciar a formação de ligações (ver, por exemplo, Brennecke et al. 2016; Gulati 1998). Além disso, é provável que surjam tendências para configurações específicas da rede devido a processos endógenos em rede, tais como o agrupamento (por exemplo, Ahuja et al. 2012). A futura teorização da escolha do empate tem, portanto, de refletir e as análises empíricas têm de ter em conta estatisticamente essas influências.

No que diz respeito a futuras análises para validar empiricamente o quadro de escolha de gravatas apresentado e testar as propostas derivadas relativas ao comportamento de escolha de gravata da empresa focal, algumas observações conclusão servirão de orientação. A aplicação de uma perspectiva egocêntrica, tal como feita neste artigo, oferece uma oportunidade metodológica específica. Permite que se baseie em técnicas de modelação baseadas em agentes (Macy e Willer 2002) para compreender a dinâmica da escolha de gravata e formação de rede (Nebus 2006), por exemplo, aplicando modelos estocásticos orientados para atores (Snijders et al. 2010). Correspondentes à nossa abordagem teórica de custo-benefício para a escolha de ligação, estes modelos baseiam-se explicitamente no pressuposto de que os atores se esforçam por organizar os seus laços de rede de forma maximizante. Além disso, permitem condicionar a criação de um novo laço na atual incorporação da rede focal, bem como nas características do ator. Assim, os atributos dos parceiros de rede, bem como os mecanismos endógenos da rede acima mencionados, podem ser tidos em conta. O controlo dos atributos dos parceiros de rede como determinantes das decisões de criação de gravatas de uma empresa é importante para tirar conclusões exclusivamente relacionadas com a escolha do empate, ou seja, para desempregar a escolha do parceiro da escolha do empate. Por último, uma vez que foram salientadas as potenciais interdependências entre fatores de nível da empresa e de nível individual, como determinantes das escolhas estratégicas de ligação, a investigação a vários níveis que simultaneamente representa indivíduos e empresas parece ser adequada para obter uma compreensão mais pormenorizada da formação interligada.