



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De invloed van CEO narcisme op de keuze van andere leden in het topmanagementteam

Lotte De Greef

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Maarten CORTEN

COPROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De invloed van CEO narcisme op de keuze van andere leden in het topmanagementteam

Lotte De Greef

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Maarten CORTEN

COPROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

WOORD VOORAF

Deze masterproef is de afsluiting van mijn opleiding Master Handelswetenschappen, met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management, aan de Universiteit Hasselt. Het volbrengen van een masterproef is geen eenvoudig gegeven, daarom zou ik graag enkele personen willen bedanken.

Ten eerste wil ik mijn promotor dr. Maarten Corten bedanken. Door de uitgebreide begeleiding, feedback en tussentijdse evaluatiemomenten is dit eindresultaat tot stand gekomen.

Ten tweede zou ik ook mijn co-promotor Prof. dr. Pieter Vandekerkhof willen bedanken waarbij ik binnen, maar ook buiten mijn masterproef terecht kon.

Tot slot zou ik graag mijn ouders, vrienden en familie willen bedanken voor de steun gedurende de hele opleiding.

Lotte De Greef,

GINGELOM, 29/05/2019

SAMENVATTING

Tot op heden werd er in de literatuur vooral onderzocht wat de gevolgen van de samenstelling van het topmanagementteam (TMT) zijn op het bedrijf. De manier waarop een TMT, voorafgaand aan de gevolgen, wordt samengesteld vormt een gat in de literatuur. De TMT samenstelling is afhankelijk van verschillende factoren zoals de bedrijfsgrootte, de noden van het bedrijf, de leden van de raad van bestuur (RVB), maar ook de chief executive officer (CEO). In dit artikel wordt de nadruk gelegd op deze laatste factor, de CEO. Meer specifiek wordt de invloed van het narcisniveau van de CEO op de samenstelling van het TMT onderzocht, want eerder in de literatuur is al aangetoond dat het narcisniveau van de CEO invloed kan hebben op allerlei bedrijfsbeslissingen. In deze masterproef zullen er 2 relaties nader onderzocht worden namelijk de relatie van CEO narcisisme op de grootte van het TMT en de relatie van CEO narcisisme op het gemiddeld narcisniveau van andere leden in het TMT.

Op basis van een dataset van 225 Belgische private familiebedrijven, waarbij het narcisniveau gemeten werd via de sociale netwerksite LinkedIn, werd geen significante relatie gevonden tussen CEO narcisisme en de grootte van het TMT. Wel werd een significante positieve relatie tussen CEO narcisisme en het gemiddeld narcisniveau van andere leden in het TMT gevonden. De verwachtingen waren eerder dat er zich hier een negatieve relatie zou voordoen. Deze negatieve relatie werd verwacht omdat er werd gekozen voor de vorm van een destructief narcistische CEO, want CEO's scoren überhaupt al hoger op de narcisescala dan de gewone bevolking (Chatterjee & Hambrick, 2007). Een destructief narcistische CEO zou kiezen om leden in het TMT op te nemen met een lagere maat van narcisisme als hem/haar zodat deze hem/haar blindelings volgen. Een narcistische CEO duldt immers geen kritiek en omgeeft zich met jaknikkers, een negatieve relatie dus (Rijsenbilt, 2011). De positieve relatie, die uiteindelijk werd vastgesteld, kan te wijten zijn aan de meting van het narcisisme op de sociale netwerksite LinkedIn. Hiervan wordt er verwacht dat deze meting enkel werkt voor productief narcisisme en niet voor destructief narcisisme. Een productief narcistische CEO aanvaardt, in tegenstelling tot de destructieve CEO, kritiek en wil hiervan leren. Productieve narcisten zijn ook de personen die hun eigen visie durven te verdedigen en hierdoor in opspraak durven te komen tegen hun oversten (Van Oers, 2016). Mits dat een productieve CEO wilt leren en kritiek aanvaardt, wordt er verwacht dat deze CEO ervoor opteert om leden in het TMT op te nemen die hun mening durven mee te delen/te verdedigen, in deze context dus een positieve relatie. Tot slot is er een positieve relatie gevonden tussen bedrijfsgrootte en zowel TMT grootte als het gemiddeld narcisniveau van andere leden in het TMT.

De invloed van CEO narcisme op de keuze van andere leden in het topmanagementteam

Lotte De Greef

UHASSELT

Abstract: De manier waarop een topmanagementteam wordt samengesteld is afhankelijk van verschillende factoren zoals bedrijfsgrootte, de leden van de RVB maar ook de CEO. In dit artikel wordt de nadruk gelegd op deze laatste factor, de CEO. Meer specifiek wordt de invloed van het narcisniveau van de CEO op de samenstelling van het TMT onderzocht. Analyses op basis van een dataset van 225 Belgische private familiebedrijven geven als eerste resultaat dat er een positief verband is tussen CEO narcisme en het gemiddeld narcisniveau van andere leden in het TMT. Ten tweede is er een positief verband tussen het gemiddeld narcisniveau van andere leden in het TMT en de bedrijfsgrootte en eveneens is er een positief verband tussen bedrijfsgrootte en TMT-grootte. Tot slot kon er geen indicatie van een relatie tussen CEO narcisme en het aantal leden in het TMT gevonden worden.

Trefwoorden: CEO narcisme, Top management team, Top management team samenstelling, CEO invloed, Belgische private familiebedrijven.

1 INLEIDING

De chief executive officer (CEO) is de persoon die instaat voor de algemene leiding van een bedrijf. De CEO doet dit echter niet alleen en krijgt hierbij ondersteuning van het top management team (TMT). Het TMT bestaat uit de CEO en de personen die rechtstreeks rapporteren aan de CEO (Finkelstein, Hambrick & Cannella Jr., 2009). Volgens Hambrick en Mason (1984) is de samenstelling van het TMT heel belangrijk als we verder gaan kijken naar de lange termijn prestaties van de onderneming want de individuele kenmerken en gedragingen van elke manager hebben een invloed op de beslissingen die ze nemen.

Recente studies hebben reeds bewezen dat er bij de samenstelling van het TMT ofwel gekozen wordt voor een heterogeen TMT ofwel voor een homogeen TMT. Beide teams hebben hun positieve en negatieve eigenschappen, zo zal een heterogeen TMT kwalitatief een betere besluitvorming hebben door de vele verschillende opvattingen, maar aan de andere kant zal een homogeen team beter kunnen samenwerken door de vele gelijkenissen (Vandekerckhof, 2015). Verder is er in de literatuur vooral onderzocht wat de invloed van de TMT samenstelling is op de prestatie van het TMT zelf, de prestatie van het bedrijf en wat de invloed is op de gedragingen van het bedrijf zoals innovatie. Er is dus weinig geweten over hoe een TMT samenstelling eigenlijk tot stand komt. Gaat een CEO eerder op zoek naar een homogeen TMT of een heterogeen TMT?

Dit alles heeft te maken met de noden van het bedrijf, de raad van bestuur (RVB) en de eigen persoonlijkheid van de CEO. In deze masterproef zal de focus gelegd worden op de CEO met meer specifiek het persoonlijkheidskenmerk narcisme. In een onderzoek van Hendriks (2014) is reeds bewezen dat de CEO kijkt of de kandidaat volgens persoonlijkheid in het team past. Dit is natuurlijk een zeer subjectief gegeven waarin verondersteld wordt dat de persoonlijkheid van de CEO zelf een grote invloed zal hebben

op deze afweging, hiernaast hebben vele studies reeds bewezen dat het narcismeniveau van de CEO een invloed heeft op de organisatie.

Een charismatische CEO, dat is waar we natuurlijk allemaal van dromen als werknemers. Het TMT zou ook meer inspanning, betrokkenheid en loyaliteit tonen bij een charismatische CEO, maar zoals we niet zouden verwachten, hebben narcisten een zeer sterke charismatische persoonlijkheid. De charismatische CEO die u dus voor ogen hebt kan een narcist zijn. Dat narcisme hoeft echter niet negatief te zijn, vele narcisten bezitten namelijk ook een gezonde dosis narcisme (De Vries & Miller, 1984). Leaders/CEO's zouden het narcismeniveau van hun volgelingen/TMT vervolledigen. Verder is er ook gebleken dat narcistische leiders vaak verkozen worden om CEO te zijn omdat ze net het leiderstype zijn (Rosenthal, 2006).

In de literatuur worden narcisten omschreven als mensen die graag in de belangstelling komen, niet tegen kritiek kunnen en zich graag omgeven met jaknikkers (Commandeur, Kemna, & Rijsenbilt, 2011). Zoals hierboven al werd meegedeeld is er in de literatuur veel te vinden over de invloed van het narcisme van de CEO op de bedrijf prestaties, de boekhouding, de strategie, de opvolging van het bedrijf etc... Verder is er in de literatuur veel te vinden over wat de gevolgen zijn van een bepaalde TMT samenstelling maar niet hoe deze tot stand komt. Er kan dus een leegte gevonden worden in de literatuur als er gekeken wordt naar de invloed van het CEO narcisme op de keuze van andere werknemers van het bedrijf, meer bepaald de andere leden van het TMT. Hierdoor ontstaat de centrale onderzoeksvraag: *"Wat is de invloed van CEO narcisme op de keuze van andere leden in het topmanagementteam?"* Om dieper in te gaan op deze centrale onderzoeksvraag zullen er 2 relaties getest worden namelijk de relatie tussen CEO narcisme op zowel TMT grootte als het gemiddeld narcismeniveau van de andere leden in het TMT.

Voor het verzamelen van de data zal er gebruik gemaakt worden van de sociale netwerksite LinkedIn om het niveau van narcisme bij de CEO en andere leden in het TMT te meten. Om te weten te komen welke leden er in het TMT zetelen bij de bedrijven is er gebruik gemaakt het boek van Trendstop waarin de top 30.000 grootste bedrijven van België en hun TMT in opgelijst staan (Trendstop, 2016). De relatie tussen CEO narcisme en het TMT zal onderzocht worden met behulp van een databank, die ter beschikking wordt gesteld door mijn promotor, dr. Maarten Corten, waarop analyses worden uitgevoerd in het statisch computerprogramma SPSS.

Naast de bijdrage die deze masterproef levert aan de literatuur worden er ook enkele extra contributies geleverd. Het is belangrijk dat er wordt gekeken naar wat een persoonlijkheid de CEO juist heeft, want zoals eerder al aangehaald bekijkt de CEO of de nieuwe kandidaat qua persoonlijkheid in het TMT past (Hendriks, 2014). De CEO kan onbewust, door zijn persoonlijkheid, personen in het TMT plaatsen die niet voldoen aan de noden van het bedrijf maar juist aan zijn persoonlijke noden. Belangrijk hierbij is dat de RVB, want ook zij bepalen mee wie het TMT zal vervoegen, telkens de controle behoudt over wie er in het TMT zal zetelen en wie niet, op deze manier worden de juiste mensen in het TMT opgenomen.

2 LITERATUURSTUDIE EN HYPOTHESES

Wat is het TMT?

Volgens Hambrick en Mason (1984) is het TMT simpelweg "the firm's officers". Leden van het TMT zijn: De CEO, degene die rechtstreeks aan de CEO verslag geven, actieve bestuursleden en managers (Fredrickson & Iaquinto, 1997; Sutcliffe, 1994; Finkelstein, 1992; Carpenter & Weikel, 2011). Deze managers maken dus tegelijkertijd deel uit van het TMT en zijn hoofd van hun eigen departement (Cohen & Bailey, 1997; O'Toole, Galbraith & Lawler, 2002). Als we dit meer in detail willen uitdrukken dan is het TMT gevormd door leidinggevendenden/managers die het hoogst in de organisatiehiërarchie zitten (Forbes & Milliken, 1999) en die regelmatig vergaderingen houden, ongeveer 1 keer per week, om te kunnen omgaan met problemen zoals financiële rapportering, uitbreidingsplannen, crisissen, nieuwe business aangelegenheden en problemen binnen de organisatie (Raes, in Willems 2014, 2008).

Door te werken met een TMT zouden de beslissingen van een hogere kwaliteit zijn omdat beslissingen genomen kunnen worden door verschillende managers met verschillende perspectieven (Hambrick & Mason, 1984; Raes, 2008). Dit blijkt uit de bekende Upper Echelon Theory van Hambrick en Mason (1984), waar automatisch aan gedacht wordt in de literatuur als er gesproken wordt over het TMT. Volgens hun heeft het TMT een belangrijke impact op de resultaten van de organisatie omwille van de belangrijke beslissingen die ze nemen voor de organisatie. Deze beslissingen worden genomen door een groep van mensen, het TMT, die elk een individu op zich zijn. De Upper Echelon Theorie stelt: "Als we willen begrijpen waarom organisaties zich gedragen zoals ze doen, dan is het essentieel de specifieke kenmerken van de besluitnemers te bestuderen". Gedrag en persoonlijkheidskenmerken van de individuen zijn dus de drivers voor de beslissingen die er genomen worden (Gigerenzer & Selten, 2002).

Hoe wordt het TMT samengesteld?

Het TMT wordt samengesteld door de CEO en de RVB. In de literatuur is er reeds onderzocht geweest wat de CEO meeneemt in zijn beslissing over de samenstelling van een TMT. Er wordt gekeken of de kandidaat voldoet aan de functievereisten (noden van het bedrijf), maar er wordt ook gekeken of de persoonlijkheid van de kandidaat in het team past (Hendriks, 2004). Degene die de afweging over de persoonlijkheid maakt is waarschijnlijk de CEO, uiteraard wel samen met de RVB, want de CEO beslist hoe het TMT wordt samengesteld. De persoonlijkheid van de CEO, alsook de persoonlijkheden van de leden van de RVB, kan dus een significante invloed hebben op deze afweging.

In een studie van Thompson (2017) is reeds bewezen dat er zich subgroepen vormen in het TMT waarmee de CEO samenwerkt. De CEO zal hierbij voor sommige beslissingen enkel overleggen met de subgroep en andere leden van het TMT buiten beschouwing laten. Mooney en Amason (2011) hebben ook onderzocht hoe dat de CEO deze subgroep selecteert. De CEO zou leden verkiezen die dezelfde karakteristieken en ervaring hebben als hijzelf (Carpenter & Weikel, 2011). Deze studies zijn uitgevoerd in grote beursgenoteerde bedrijven, maar er wordt verondersteld dat dit veralgemeend kan worden naar kleinere private bedrijven voor de keuze van hun volledig TMT. De invloed van de keuze van de CEO op het TMT zou hierbij nog groter kunnen zijn dan in beursgenoteerde bedrijven want uit onderzoek blijkt dat een CEO mogelijk meer invloed heeft in een kleine onderneming dan in een grote onderneming (Friedman, Carmelli & Tishler, 2016). Onderstaande uitleg over de subgroep kan dus veralgemeend worden naar hoe er gekozen wordt welke leden er in het TMT zullen zetelen.

Het proces waarbij managers de voorkeur van de CEO verkrijgen is subtiel, informeel en subjectief. Uit onderzoek is gebleken dat CEO's openlijk toegeven dat sommige managers belangrijker/invloedrijker zijn dan andere. Dit kan beïnvloed worden door het feit dat de CEO het met sommige managers beter kan vinden of sommige managers beter vertrouwt. Er zijn 2 theoretische perspectieven die impliceren hoe de CEO zijn voorkeur vormt (Carpenter & Weikel, 2011):

1 Informatieverwerking (heterogeniteit)

Ongelijkheden binnen een team kent verschillende voordelen, de groep kan de onderliggende aannames van elkaar beter testen, er is meer creativiteit en het out-of-the-box denken wordt meer gestimuleerd. Het idee van het opnemen van meerdere en verschillende perspectieven binnen het TMT wordt dus meer gewaardeerd (Jackson, 1992). De CEO gaat zijn inzicht aanvullen met expertise, die hij niet bezit, om goede beslissingen te verzekeren. De complexe taken van het TMT vergen complexe informatieverwerkingscapaciteit die verlicht kan worden door diverse vaardigheden en ervaringen (Halebleian en Finkelstein, 1993). Ze gaan dus opzettelijk ongelijkheden opzoeken. Overeenkomst/aantrekkingskracht kan dan een limitatie zijn voor het team. Een CEO waarbij het TMT te weinig verschillen kenmerkt, kan makkelijker afgezonderd raken van de rest van het bedrijf. Dit is op korte termijn vertrouwder en comfortabeler, maar op lange termijn zal dit leiden tot slechtere beslissingen. Doordat managers met dezelfde gelijkenissen de visie van de CEO bekrachtigen, zal het TMT er altijd hetzelfde uitzien en zal toegang van buitenaf moeilijk zijn. (Schwenk, 1989; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989; Carpenter & Weikel, 2011).

Samengevat zal ongelijkheid in het TMT de besluitvorming kunnen verbeteren door toezicht, nauwkeurig onderzoek en een juiste balans (Carpenter & Weikel, 2011).

2 Overeenkomst/aantrekkingskracht (homogeniteit)

Anderzijds kunnen gelijkheden ook voordelen hebben, dit bevordert de vertrouwde relatie tussen de CEO en de leden van het TMT. Homogeniteit kan zich laten zien in verschillende kenmerken zoals: attitude, waarden en demografische variabelen (Carpenter & Weikel, 2011). Enerzijds kan gelijkvormigheid binnen het team het identiteits- en individuele gevoel en de samenhang van de groep versterken. Het kan ook de onenigheid binnen de groep verminderen (O'reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Pelled, 1996). Verder werd er nog gekeken naar relatiedemografie. Een manager kan zich anders gedragen tegen de ondergeschikten als het aankomt op demografische gelijkenis. Als er veel demografische gelijkenissen zijn tussen de CEO en de ondergeschikten, dan vertaalt zich dat in een betere houding tegenover de ondergeschikten en een betere evaluatie van de CEO voor de ondergeschikten. Simpelweg gezegd: de ondergeschikten zullen in de ogen van de CEO verbeteren (Carpenter & Weikel, 2011).

Samengevat zal iemand die meer gelijkenis toont met de CEO eerder worden opgenomen in het TMT (Carpenter & Weikel, 2011).

In onderstaande tabel wordt de samenstelling van het TMT nog eens gelinkt aan de besluitvorming en de samenwerking (Vandekerkhof, 2015).

	Heterogeen	Homogeen
Besluitvorming	+	-
Samenwerking	-	+

Kort samengevat zullen CEO's bij de selectie van topmanagementteamleden vooral letten op de manager als persoon in het team past en in welke mate de kandidaat aan de functievereisten (noden van het bedrijf) voldoet (Hendriks, 2004). Er is reeds onderzoek gedaan naar de invloed van de persoonskenmerken zoals leeftijd, gender en anciënniteit in het bedrijf, maar ook anciënniteit op basis van de functie van de kandidaat als er een selectie wordt gemaakt voor de samenstelling van het TMT. De resultaten van deze onderzoeken zijn mogelijk deels te verklaren doordat bepaalde persoonskenmerken gelinkt kunnen worden aan demografische kenmerken, maar de persoonlijkheid van de CEO zou ook wel eens een significante invloed kunnen hebben op deze keuze. Deze invloed is tot op heden nog niet onderzocht geweest in de literatuur. Deze masterproef vormt hierin een eerste aanzet. Persoonlijkheid is echter een ruim begrip. Er werd gekozen om het persoonlijkheidskenmerk narcisme in dit verhaal te onderzoeken. Hiervoor werd gekozen omdat narcisme ten eerste een sterk persoonlijkheidskenmerk is en ten tweede is CEO narcisme reeds gelinkt in de literatuur aan bedrijfsbeslissingen. Daarom wordt er verwacht dat het narcisme van de CEO ook een invloed kan hebben op de samenstelling van het TMT.

Wat is narcisme?

Narcisme is geïntroduceerd in de literatuur door Ellis (1898). Narcissus was een jonge man in de Griekse mythologie die verliefd werd op zijn eigen spiegelbeeld in een reflectie van het water en uiteindelijk is omgekomen als gevolg van zijn eigenliefde (Chatterjee & Hambrick, 2007). Narcisme wordt vaak omschreven als een persoonlijkheidskenmerk waarbij iemand te veel eigenliefde heeft, maar eigenliefde is er in veel gradaties. Een bepaalde dosis ervan is zelfs nodig om goed te kunnen functioneren. Bij een narcist gaat het eerder om het gedacht van grootsheid, behoefte aan bewondering en een gebrek aan empathie. Hiernaast kan een narcist het gevoel niet verdragen slechts gemiddeld te zijn. Een narcist moet volmaakt zijn en wil ook dat anderen hem zo zien. Dit zorgt ervoor dat hij persoonlijk niet kan groeien omdat een narcist zijn eigen slechte persoonlijke kenmerken niet onder ogen kan zien (Van oers, 2016; De Vries & Miller, 1985).

Wereldwijd geldt het "Diagnostic and statistical manual of mental disorder" of makkelijker gezegd DSM als maatstaf om een psychische aandoeningen vast te stellen. Volgens de DSM ben je een narcist als je aan 5 van de volgende 9 eigenschappen voldoet:

- Een bombastisch gevoel van eigen belangrijkheid hebben
- Bezig zijn met dromen over onbeperkt succes, onbeperkte macht, schoonheid en ideale liefde
- Geloven dat hijzelf heel speciaal is en kan alleen begrepen worden door andere heel speciale mensen met een hoge status
- Enorme behoefte aan bewondering nodig hebben
- Denken dat hij/zij bijzondere rechten heeft
- Misbruik maken van anderen om eigen doelen te behalen
- Weinig empathie hebben
- Jaloers zijn op andere of denken dat andere jaloers zijn op hem/haar
- Arrogant zijn op basis van houding of gedrag (Van Oers, 2016)

Wanneer er in de literatuur wordt gekeken naar narcisme in het bedrijfsleven dan komen we 2 grote groepen tegen: Productief narcisme en destructief narcisme.

Productief narcisme is de positieve kant van narcisme. Productieve narcisten zijn zeer ambitieus, ze willen iets bereiken. Hierbij luisteren ze graag naar de mening van anderen, ze houden wel niet van kritiek maar

hebben genoeg zelfvertrouwen om dit toch te aanvaarden (Hobbelink, 2013). Een zekere mate van zelfvertrouwen en gezond narcisme helpen een leider ook om zichzelf in te leven in de situatie van een ander (Lubit, 2002). Volgens De Vries & Miller (1985) is het zelfs nodig dat een leider een bepaalde dosis narcisme in zich heeft om een effectieve leider te kunnen zijn (Rijsenbilt, 2011). Een effectieve leider durft zijn visie te verdedigen en kan zo mensen inspireren en aansturen naar een gemeenschappelijke visie, ze hebben een grote mate van charisma, durven risicovolle beslissingen te nemen en ze zijn niet geobsedeerd door macht. Dit alles kan een positieve invloed hebben op de werknemers in de organisatie maar ook op de organisatie zelf (Van oers, 2016; Higgs, 2009; Rijsenbilt, 2011; Lubit 2002; Maccoby, 2000). Een succesvolle CEO die heel gekend is bij het publiek en ook een zeker mate van narcisme blijkt te hebben is Steve Jobs. Steve Jobs heeft als CEO van Apple veel verwezenlijkt en had een heel sterke eigen visie. Hij is het bewijs dat er ook productief narcisme bestaat (Maccoby ,in Vanderhoydoncks 2018, 2000; Rosenthal & Pittinsky, In Vanderhoydoncks 2018, 2006).

De factoren die een onderscheid maken tussen gezond narcisme en disfunctioneel narcisme zijn de intrapsychische en interpersoonlijke dynamiek van de leider. Volgens De Vries & Miller (1985) heeft dit te maken met de afwezigheid van goede interne objecten. De Vries & Miller (1985) zeggen: "Goede interne objecten hebben generatieve en herstellende functies en dienen als een bron van voedsel in het omgaan met de tegenslagen van het leven. Ze vormen de basis voor gezond functioneren, maar bij afwezigheid van goede interne objecten ontstaan verschillende disfuncties. Daarin ligt het ontstaan van pathologisch narcisme". Interne objecten is een psychologisch concept en is de basis van de manier waarop wij ons vertegenwoordigen. Interne objecten zijn volgens De Vries & Miller (1985) geaccumuleerde percepties: "Ze zijn samengesteld uit fantasieën, idealen, gedachten, en afbeeldingen die een soort van cognitieve kaart van de wereld creëren."

Aan de andere kant is er dus destructief narcisme, ook wel disfunctioneel narcisme genoemd. Dit is de negatieve kant van narcisme en duikt op wanneer een persoon een te hoge mate van narcisme in zich heeft (Higgs, 2009). Enkele persoonlijkheidskenmerken van destructief narcisme zijn grootsheid op basis van macht, arrogantie en bewondering, maar ook hebben ze het gevoel dat zij alles mogen hebben wat ze willen hebben en hebben ze weinig empathie voor anderen (Lubit, 2002). Destructieve narcisten beseffen niet dat hun gedrag niet positief onthaald wordt. Soms zijn ze hun hier wel van bewust, maar door hun gebrek aan empathie maken ze zich geen zorgen over hoe het bij andere onthaald wordt. Een destructieve narcist zal de keuze maken om te werken aan grote, risicovolle, spectaculaire projecten. Dit is een manier om ervoor te zorgen dat hij nog meer in de spotlights komt te staan, maar als dit project negatief afloopt dan zal hij die nederlaag ook nooit toegeven. Hij zal zijn eigen fouten niet onder ogen zien en een zondebok aanduiden (Van Oers, 2016; Olsen, Dworkis & Young, 2013). Verder en als laatste zal een destructief narcistische CEO zijn ondergeschikten uitbuiten, om zijn doelen te bereiken (Pol, 2013; Van Oers, 2016; De Vries & Miller, 1985). Een voorbeeld waardoor we een destructief narcistische leider beter voor ons kunnen plaatsen is voor vele personen onder ons: Donald Trump, president van Amerika.

Tabel 1, op de volgende pagina, geeft de samenvattende kenmerken weer van de 2 soorten narcisme: Reactief en constructief narcisme zoals De Vries & Miller (1985) ze noemen, maar in de literatuur beter bekend als productief en destructief narcisme. De gradaties van De Vries & Miller (1985) worden opgesomd te beginnen met de meest schadelijke of pathologische (Reactief) en te eindigen met de meest adaptieve of functionele (Constructief).

Tabel 1: Uitleg gradatie's narcisme

	Reactief (hoog narcisme)	Constructief/ (laag narcisme)
Vroege objectrelaties (etiologie)	Afwijzen, onverantwoordelijk ouderschap Ontbreken van veilige gehechtheid	"Goed genoeg"-zorg Gevoel voor acceptatie
Verdediging reacties	Doordringend Erg, ernstig Veel voorkomend	Mild Zeldzaam
Symptomatologie	Uitbuiten	Manipulatie
	Exhibitionisme belangrijkheid meedogenloosheid Koude Recht Wil domineren	Gevoel voor humor creativiteit Zelfvertrouwen Ambitie Energie Koppigheid Trots Wil bereiken
Leiderschap	Transformationele oriëntatie Wegjaag-modus Alleen verraders tolereren Wrede taak-meester Negeert de behoeften van ondergeschikten Woedend door kritiek	Transformationele / transactionele oriëntatie Wederkerige modus Meritocratisch Inspirerend Mentorrol Leert van kritiek
Beslissingprocedure	Grote, risicovolle, spectaculaire projecten Aanvaardt geen nee Vernietigt tegenstanders Gebruikt zondebokken Geeft nooit een nederlaag toe	Raadgevend in informatie Onafhankelijk in besluitvorming Innerlijk gericht

De Vries & Miller (1985) zeggen dat narcisme een groot probleem is voor veel CEO's omdat narcisme nodig is voor effectief leiderschap maar het ook een verslavend element kan zijn wat leidt tot ineffectief leiderschap. Een te hoge dosis narcisme leidt ertoe dat er contact wordt verloren met de realiteit, men gaat leven in hun eigen wereld en een obsessie hebben voor hebzucht (Rijsenbilt, 2011).

Welke invloed kan narcisme hebben op de TMT samenstelling?

Zoals eerder aangehaald heeft de CEO de macht om de TMT samenstelling te beïnvloeden. Dit wordt in deze masterproef daarom onderzocht, meer gedetailleerd wordt de invloed van het narcisme van de CEO op de samenstelling van het TMT onderzocht. De mogelijkheid van deze relatie wordt hieronder verder besproken. Er wordt in deze masterproef gebruik gemaakt van 2 soorten narcisme: productief narcisme en destructief narcisme. Deze 2 soorten van narcisme worden in onderstaande hypothesestelling gekoppeld aan het TMT.

Productief narcisme is de eerste soort van narcisme, het is een gezonde dosis van narcisme die een CEO helpt om zijn bedrijf beter te leiden. Een productieve narcistische CEO zal zijn visie verdedigen tegenover zijn managers en hij kan zijn werknemers beter motiveren om doelstellingen richting een toekomstvisie te bereiken (Van oers, 2016). Hierdoor blijft deze toekomstvisie niet alleen in de gedachte van de CEO maar kan hij deze ook echt waarmaken (Rosenthal & pittinsky, 2006). Alsook heeft een narcistische CEO de moed om risicovolle beslissingen te nemen die een positief gevolg kunnen hebben voor de organisatie (Higgs, in Vanderhoydoncks 2018, 2019). Een productieve CEO aanvaard kritiek en zal hier ook van willen leren (De Vries & Miller, 1985). Er kan verwacht worden dat de productief narcistische CEO, TMT leden zal kiezen die ook productief narcistisch zijn omdat deze dan kritiek durven leveren aan hem waar hij op zijn beurt van kan leren en zo het bedrijf beter kan leiden.

Anderszijds is er reactief narcisme ook wel destructief narcisme genoemd (Wales, Patel & Lumpkin, 2013), wat een beschadiging is voor effectief leiderschap (Rijsenbilt, 2011). Een reactief narcistische CEO heeft constant bevestiging nodig, door deze continue bevestiging nemen ze spectaculaire acties die duidelijk waarneembaar zijn door het publiek. Als deze acties positief uitdraaien wordt er nog meer geloofd in hun eigen kunnen (De Vries & Miller, 1985). Het gevolg hiervan is dat ze vinden dat hun manier van leiden/te werk gaan niet hoeft te verbeteren. Zoals eerder vermeld, vindt hij zichzelf perfect en kan hij zijn eigen slechte persoonlijkheden niet onder ogen zien (Chatterjee & Hambrick, 2007; Van Oers, 2016). Doordat ze zo geloven in hun eigen kunnen dulden ze geen kritiek en omgeven ze zich met jaknikkers (Rijsenbilt, 2011). Wanneer er toch negatieve feedback wordt gegeven aan de CEO dan zal deze hierop agressief en vijandig reageren (Ouimet, in Verhoydonks 2018, 2010). Het gevolg hiervan zal zijn dat de psychologische veiligheid in het team achteruit gaat (Blair, Helland & Walton, 2017; Maccoby, 2000). Een conclusie van deze paragraaf is dat hoog narcistische CEO's graag bewonderd en blindelings gevolgd worden (Rijsenbilt, Commandeur & Kemna, 2011; Chatterjee & Hambrick, 2007). Er kan dus verwacht worden dat een CEO met een hoge mate van narcisme leden verkiest met een lagere mate van narcisme dan hem, zo kan hij ervoor zorgen dat hij blindelings gevolgd wordt.

Volgens Chatterjee & Hambrick (2007) scoren CEO's überhaupt al hoger op narcisme dan de gewone bevolking omdat CEO's speciaal behandeld worden. Ze hebben dan ook nog eens een invloedrijke en krachtige positie, die hun een speciaal gevoel kan geven. Door deze positie worden zij speciaal behandeld. Het gevolg hiervan is dat er door hunzelf overwaardering voorvalt (Raskin, Novacek, & Hogan, 1991; Rijsenbilt, 2011). Destructief narcisme heeft ook bepaalde persoonlijkheidskenmerken zoals zelfvertrouwen en een drive om macht en prestige te bereiken die managers helpen om zo hoog in de hiërarchische ladder van het bedrijf te komen (Lubit, 2002). Hieruit kan geconcludeerd worden dat CEO's überhaupt een grotere kans hebben op destructief narcisme, daarom wordt er in de hypothese gekozen voor een negatieve relatie.

Volgende hypothese komt tot stand:

H1: Er is een negatief verband tussen de mate van narcisme van de CEO en het gemiddeld narcismeniveau van de andere leden in het TMT.

Elk lid van het TMT, inclusief de CEO, wil natuurlijk dat het bedrijf goed presteert. Het goed presteren van het TMT is gelinkt aan interne en externe kenmerken van het team en de processen binnen het team (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Een intern kenmerk is de teamgrootte (Midthaug, 2017). Enerzijds biedt een groot team veel informatie wat kan helpen om meerdere perspectieven te bekijken bij het nemen van beslissingen (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Anderzijds kan een groot team wel zorgen dat er zich coördinatieproblemen, relationele problemen en motivatieverlies voordoet (Tajfel, Turner, Austin & Worchel, 1979). Karau en Williams (1997) omschrijven dit motivatieverlies in het fenomeen "Social Loafing": ze gaan zich minder inspannen in groep dan als ze alleen zouden werken. Anders omschreven: als de grootte van het team toeneemt dan verminderen de groepsprestaties die direct in verband te brengen zijn met individuen (Karau en Williams, 1997). Volgens Wheelan (2009) is het ook zo dat er binnen kleinere teams meer vertrouwen en structuur is. Verder is het bij een groot team ook moeilijk om efficiënt te vergaderen. Een effectieve TMT-grootte is 4 tot 6 leden (Midthaug, 2017), maar is dit ook de meest effectieve TMT-grootte voor een hoog narcistische CEO die niet graag kritiek aanvaardt en toch zijn eigen mening doordrukt?

Rijsenbilt (2011) heeft reeds een onderzoek gedaan naar de link tussen CEO narcisme en RVB grootte. Een bedrijf waarin de CEO een hoge graad van narcisme aanneemt heeft een grotere RVB dan een bedrijf waarbij de CEO een lagere graad van narcisme aanneemt. Een grotere RVB zou makkelijker kunnen aangestuurd worden door de CEO. Een verklaring die Rijsenbilt (2011) hieraan geeft is de volgende stelling: "Des te groter het aantal bestuursleden, des te kleiner de tegenmacht." De link tussen CEO narcisme en TMT grootte is echter nog niet onderzocht geweest. Er kan verwacht worden dat de relatie tussen CEO narcisme en de TMT grootte in dezelfde trend zal liggen als de relatie van CEO narcisme en RVB grootte, want de CEO werkt vooral nauw samen met deze 2 teams. Eenzelfde relatie zou dus niet onlogisch zijn, dit betekend dat hoe hoger de graad van CEO narcisme, hoe groter het TMT zal zijn.

De volgende hypothese komt uit deze redeneringen tot stand:

H2: Er is een positief verband tussen de mate van narcisme van de CEO en de grootte van het aantal leden in het TMT.

3 METHODE

Dataset

Dit onderzoek zal gebruik maken van een bestaande dataset van N. Verhoydonks gebaseerd op een dataset van dr. Maarten Corten. Deze dataset van dr. Maarten Corten werd in 2015 verzameld via het elektronisch versturen van vragenlijsten naar bedrijven die wettelijk verplicht zijn om een externe auditor aan te stellen en bestaat uit 740 Belgische private bedrijven. Hierop heeft N. Verhoydonks reeds een onderzoek over CEO narcisme uitgevoerd. De dataset van dr. Maarten Corten werd gereduceerd tot enkel de familiebedrijven waarvan de bedrijven geregistreerd stonden in de Bel-First databank en waarbij er geen CEO wijziging was tussen februari 2015 en september 2017. Uiteindelijk werden de outliers in de dataset verwijderd en werd er een dataset bekomen van 231 Belgische private familiebedrijven.

De gegevens in deze dataset hebben betrekking op gegevens van 2018. Logischerwijze zal een onderneming die nu niet meer bestaat uit de dataset worden verwijderd.

Hierna zullen er enkele gegevens worden toegevoegd aan de dataset zoals persoonlijke informatie van de andere leden van het TMT, die wordt teruggevonden aan de hand van LinkedIn accounts en het aantal leden dat actief is in het TMT. Tot slot wordt nog het aantal personeelsleden toegevoegd aan de dataset om de grootte van het bedrijf te bepalen, deze gegevens werden gevonden doormiddel van het opvragen van de jaarrekening via de website van de nationale bank van België.

Om geen vertekening van de resultaten te krijgen werd er onderzocht of er systematische afwijkingen zoals outliers en missing values aanwezig waren. Er werd geopteerd om de cases waarvan er een missing value en/of een outlier in de data aanwezig was te verwijderen uit de dataset. Uiteindelijk werd er een dataset van 225 Belgische private familieondernemingen bekomen. Voor de analyses waarvan er data over de RVB nodig was, werd er gewerkt met een dataset van 160 Belgische private familieondernemingen omdat er in het boek van TrendsTop niet altijd informatie was te vinden over wie de voorzitter is van de RVB. Aan de hand van deze 2 datasets is het kwantitatief onderzoek van deze masterproef uitgevoerd.

Afhankelijke variabele

In deze masterproef zal er gebruikt gemaakt worden van 2 afhankelijke variabelen: Het gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT en de grootte van het TMT.

Het gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT zal gemeten worden aan de hand van de LinkedIn accounts van de leden. Deze manier van observatie is de manier die N. Verhoydonks reeds gebruikt heeft om het CEO narcisme te meten. Het meten van persoonlijkheidskenmerken kan op basis van vragenlijsten gebeuren, echter is er in de literatuur te lezen dat deze resultaten vertekend worden door sociale wenselijkheid (Rijsenbilt, 2011).

Verschillende studies hebben zich reeds bezig gehouden met het linken van narcisme aan sociale netwerksites. In een studie van Bergman, Fearrington, Davenport en Bergman (2011) is er bewezen dat narcisten sociale media gebruiken om te laten zien wat ze aan het doen zijn. Ze zijn ervan overtuigd dat hun vrienden dit interessant vinden, dat ze op deze manier in de hand hebben welk beeld ze van zichzelf naar buiten brengen, in dit geval een positief beeld, en dat ze hierdoor aandacht en bewondering krijgen. Een manier om deze aandacht en bewondering te krijgen op sociale media is het plaatsen van selfies. Studies hebben bewezen dat narcistische personen meer selfies en statusupdates posten en meer online

vrienden hebben (Weiser, 2015; Halpern, Venezuela & Katz, 2016). Bovenstaande studies hebben zich vooral gefocust op de populairste sociale netwerksites Facebook en Twitter (Davenport et al., 2014). Uit deze studies kan al afgeleid worden dat over een sociaal media-account beschikken kan gekoppeld worden aan narcisme.

Mits dat deze masterproef een analyse doet binnen de professionele aspecten van de mensen is ervoor geopteerd om te werken met de professionele sociale netwerksite LinkedIn. Deze netwerksite wordt door mensen gebruikt puur voor professionele doeleinden. In de studie van Vanderhoydonks (2018) is reeds onderzocht en bewezen geweest dat CEO's meer gebruik maken van LinkedIn dan van Facebook en Twitter. CEO's maken iets minder dan het dubbele meer gebruik van LinkedIn dan van Facebook en bij Twitter is dit maar liefst meer dan het vijfvoudige. Voor de leden van het TMT wordt er verwacht dat zij in dezelfde lijn functioneren als de CEO.

Via LinkedIn worden onderstaande 5 vragen beantwoord:

1. Bezit de persoon een LinkedInprofiel?
2. Heeft de persoon meer dan 500 connecties?
3. Heeft de persoon een biografie?
4. Heeft de persoon een profielfoto?
5. Heeft de persoon een professionele profielfoto?

Deze vragen hebben elk hun link met narcistisch gedrag.

Hierbij wordt er als eerste nagegaan of de TMT leden beschikken over een LinkedIn account. Sociale media wordt gebruikt door narcisten om zichzelf te promoten (Hierman & Vanderpiete, 2018). Zoals hierboven uitgelegd wordt het beschikken van een LinkedIn account beschouwd als een narcistisch kenmerk. Het beschikken van een LinkedIn account maakt echter nog niet de conclusie of er gesproken wordt over een narcistisch persoon of niet, maar wordt wel mee opgenomen als een indicatie. Wanneer een TMT lid beschikt over een LinkedIn account dan wordt er 1 bijgeteld op de narcismeschaal van het narcisniveau van de TMT leden.

Het tweede element van deze maatstaf wordt gedefinieerd als het aantal connecties. "Pas wanneer mensen mij opmerken, krijg ik het gevoel te leven" is een quote die gelinkt wordt aan narcisme (Ettema & Zondag, 2002). Een narcist vindt het belangrijk dat mensen weten waar hij mee bezig is, om opgemerkt te worden. Verder vinden narcisten het belangrijk om zoveel mogelijk mensen online te kennen, want hoe meer vrienden een narcist heeft op de sociale netwerksite hoe meer hij zal opgemerkt worden (Bergman et al., 2011). Online vrienden worden in LinkedIn termen "connecties" genoemd. Het aantal connecties wordt weergegeven tot een limiet van 500, hierna worden de connecties weergegeven als 500+. Omdat narcisten doorgaans meer connecties/vrienden hebben op sociale netwerksites dan niet-narcisten wordt dit pas als een narcistisch kenmerk opgenomen als de limiet van 500 wordt bereikt (Gnambs & Appel, 2017; Campbell & McCain, 2018). Wanneer een TMT lid dit aantal connecties overstijgt wordt er 1 bijgeteld op de narcismeschaal van de TMT leden.

Ten derde wordt het hebben van een biografie besproken. In de literatuur is terug te vinden dat een sociale netwerkpagina van een narcist meer zelf promotende inhoud bevat dan van een niet-narcist (Jin & Muqaddam, 2017; Winter et al., 2014; Hierman & Vanderpiete, 2018). In de biografie is het mogelijk om de eigen sterktes en prestaties in de verf te zetten (Rosen, in Verhoydonks 2018, 2013). Mits dat een narcist graag naar buiten komt met zijn eigen positieve eigenschappen wordt het hebben van een biografie

beschouwd als een teken van narcisme en hierdoor wordt er voor dit kenmerk 1 bijgeteld op de narcismeschaal.

Daarnaast is het hebben van een profielfoto ook een teken van narcisme. Het posten van selfies is een populaire activiteit voor zelfpromotie (Weiser, 2015). De link tussen het posten van selfies en narcistisch gedrag is in de literatuur ook al meermaals onderzocht geweest en kent een positief verband. Omdat het op LinkedIn niet mogelijk is om selfies te posten wordt het hebben van een profielfoto gezien als een narcistisch kenmerk om zo zichzelf te promoten. Ook hierbij wordt er voor dit kenmerk 1 punt toegevoegd op de narcismeschaal als het TMT lid aan dit kenmerk voldoet.

Tot slot wordt er op het voorgaande kenmerk van de profielfoto dieper ingegaan. In een onderzoek van Ong et al. (2011) werd bevestigd dat narcisten kiezen voor een fysiek aantrekkelijke foto omdat deze foto staat afgebeeld naast elke post die ze maken (Hierman & Vanderpiete, 2018; Buffardi & Campbell, 2008). Aantrekkelijkheid is echter een subjectief gegeven, om dit te bepalen zal er daarom gekeken worden naar de kleding die gedragen wordt op de profielfoto. Om in de professionele context van LinkedIn te blijven zal er expliciet gekeken worden naar professionele kledij. Het dragen van professionele kledij op de profielfoto wordt als laatste kenmerk beschouwd voor narcistisch gedrag en ook hier wordt er 1 bijgeteld op de narcismeschaal van het TMT als er een TMT lid voldoet aan dit kenmerk.

Om een algemene score te bekomen worden deze 5 scores gedeeld door 5 en erna gedeeld door het aantal leden in het TMT (excl. De CEO). Hierdoor wordt het gemiddeld narcismeniveau van de andere leden in het TMT bekomen.

De grootte van het TMT zal gemeten worden op basis van het boek van Trendstop waar de top 30.000 grootste bedrijven van België en hun TMT in opgelijst staan (Trendstop, 2016). Hierin worden enkel andere leden van het TMT geteld (excl. De CEO). De echte grootte van het TMT in deze masterproef is $TMT_size + 1$. Verder is ervoor gekozen dat als meer dan 2 mensen dezelfde functie uitoefenen, de personen met deze functie buiten beschouwing worden gelaten. Bijvoorbeeld in het boek van Trendstop wordt weergegeven dat bedrijf X, 3 inkopers van het bedrijf in het TMT heeft zetelen. Hierbij wordt er gekozen om deze 3 personen met de functie inkoper niet mee te tellen om de grootte van het TMT te bepalen. Verder worden de volgende functies ook buiten beschouwing gelaten:

- Klantendienst,
- kwaliteitscontroleur,
- veiligheid,
- management assistent,
- milieu.

Voorbeelden van functies die wel worden opgenomen in het TMT zijn:

- CFO,
- CIO,
- inkoper,
- verkoper,
- boekhouder,
- personeelsverantwoordelijke/HRM,
- financiën,
- productie,

- commercieel directeur,
- marketing,
- logistiek,
- etc...

Onafhankelijke variabele

Het narcismeniveau van de CEO is de onafhankelijke variabele in deze masterproef. De manier van meten van het narcismeniveau van de CEO is identiek aan de manier om het gemiddeld narcismeniveau van het TMT te berekenen. Deze manier werd in de voorgaande paragraaf "Afhankelijke variabele" uitgelegd. Het narcismeniveau van de CEO werd al toegevoegd in de dataset van M. Corten door N. Verhoydoncks bij het analyseren van haar masterproef "CEO narcisme en earningsmanagement in private familiebedrijven". Aan deze gegevens werden geen verdere aanpassingen aangebracht.

Controlevariabelen

Als eerste wordt de controlevariabele *bedrijfs grootte* toegevoegd aan het model. In managementteams is de grootte van het team meestal een weerspiegeling van het organigram (het aantal afdelingen dat rapporteert aan een senior leider) (Midthaug, 2017). Het wordt algemeen aangenomen dat hoe groter een bedrijf is hoe meer afdelingen er zijn binnen het bedrijf en dus hoe meer leden er in het TMT actief zijn. Als deze variabele niet werd opgenomen kan het zijn dat er een vertekend beeld wordt geschetst in verband met de invloed van CEO narcisme. De bedrijfs grootte werd bepaald door het aantal voltijdse equivalenten in de organisatie. Van deze data werd er een natuurlijk logaritme genomen om de spreiding onder controle te houden.

Als volgt worden er nog 2 controlevariabele die te maken hebben met het bedrijf opgenomen als controlevariabele namelijk *sector en ROA*. Er kan verwacht worden dat in complexe sectoren, zoals in de industriese sector, er gebruik gemaakt wordt van meer leden in het TMT om alles in goede banen te laten leiden. Deze variabele is gebaseerd op de dataset die verkregen werd. Deze dataset baseerde zich dan weer op de NACE-BEL code van de ondernemingen (Verhoydoncks, 2018). Er werd een dummy variabele gecreëerd waarbij er een waarde van 1 werd toegekend als het bedrijf onder de handel-of dienstensector valt en een waarde van 0 wanneer het bedrijf onder de industriële- of bouwsector valt. Als laatste binnen de bedrijfsmatige controlevariabele werd ROA opgenomen als controlevariabele. ROA toont hoe efficiënt het TMT het actief gebruikt om winst te genereren. Zoals eerder vermeld zal een reactief narcistische CEO acties ondernemen die duidelijk waarneembaar zijn door het publiek, daardoor wordt er verwacht dat een narcistische personen ervoor zal opteren om te werken in bedrijf wat goed presteert en winstgevend is omdat ze op deze manier altijd kunnen pronken met goed nieuws over hun onderneming (De Vries & Miller, 1985).

Tot slot wordt CEO macht opgenomen als controlevariabele, verdeeld onder de volgende 3 controlevariabele: *CEO ownership, CEO dualiteit en CEO tenure*. Deze 3 variabele zijn de 3 meest onderzochte antecedenten voor CEO macht (Sariol & Abebe, 2017; Combs et al. 2007; Shen & Cannella, 2002). Deze controlevariabele worden opgenomen omdat uit literatuur blijkt dat er een link is tussen CEO macht en de samenstelling van het TMT. CEO ownership weerspiegelt hoeveel procent van de aandelen van het bedrijf in handen is van de CEO. CEO dualiteit betekent dat de CEO ook de voorzitter is van de RVB. CEO dualiteit wordt in de data aangetoond met een 1, CEO non-dualiteit wordt aangetoond met een 0. Tot slot is er CEO tenure waarin de anciënniteit van de CEO uitgedrukt in jaren wordt ondergebracht.

4 MODELLEN

Het meervoudig regressiemodel van de twee eerste hypotheses van deze masterproef zien er al volgt uit:

$$Y = \beta_0 - \beta_1 \text{CEO_Narcime} + \beta_2 \text{Bedrijfs grootte} + \beta_3 \text{Sector} + \beta_4 \text{ROA} + \beta_5 \text{CEO_Duality} + \beta_6 \text{CEO_own} + \beta_7 \text{CEO_Tenure} + \varepsilon$$

In hypothese 1 verwachten we een negatief verband tussen CEO narcisme en het gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT, dus er wordt verwacht dat β_1 een negatief teken vertoont.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \text{CEO_Narcime} + \beta_2 \text{Bedrijfs grootte} + \beta_3 \text{Sector} + \beta_4 \text{ROA} + \beta_5 \text{CEO_Duality} + \beta_6 \text{CEO_own} + \beta_7 \text{CEO_Tenure} + \varepsilon$$

In hypothese 2 daarentegen verwachten we een positief verband tussen CEO narcisme en het aantal leden in het TMT, dus er wordt verwacht dat β_1 een positief teken vertoont.

5 RESULTATEN

Beschrijvende analyse en correlaties

Tabel 2 geeft een overzicht van de beschrijvende statistieken van de variabelen die deel uitmaken van het onderzoek. Het gemiddeld narcisniveau van de CEO is 42% en het gemiddeld narcisniveau van het TMT is 27% met gemiddeld 4 leden. Hieruit kan dus afgeleid worden dat de CEO van een bedrijf meestal narcistischer is dan de leden in het TMT. Dit was te verwachten want zoals eerder in de literatuurstudie vermeld scoren CEO's überhaupt al hoger op de narcischaal dan de gewone bevolking omdat ze speciaal behandeld worden, het gevolg hiervan is dat ze zichzelf gaan overwaarderen en zo narcistischer worden dan de rest (Chatterjee & Hambrick, 2007; Raskin, Novacek & Hogan, 1991; Rijsenbilt, 2011). Verder kan er gezien worden in de tabel dat de CEO gemiddeld 39% van de aandelen in handen heeft en gemiddeld 17 jaar aan het hoofd staat van het bedrijf.

In tabel 2 is er ook de pearson correlatiematrix terug te vinden. Hierbij kunnen we al een eerste inschatting maken over de 2 hypothesen. Zoals terug te vinden is in de tabel is er een positieve significante correlatie tussen het gemiddeld narcisniveau van de CEO en het gemiddeld narcisniveau van het TMT. Op het eerste zicht spreekt dit hypothese 1 tegen. Verder is er geen significante correlatie tussen het gemiddeld narcisniveau van de CEO en het aantal leden van het TMT. Hypothese 2 lijkt dus niet bevestigd te worden op basis van de correlaties. Verder is er wel een correlatie te zien tussen de grootte van het TMT en bedrijfsgrootte en ook tussen het gemiddeld narcisniveau van het TMT en bedrijfsgrootte. Dit ligt in de verwachtingen en hierbij is dit ook een bewijs dat deze controlevariabele wel degelijk invloed heeft op het model en dus noodzakelijk is.

Tabel 2: Beschrijvende gegevens en correlaties

Variabele	Min.	Max.	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. TMT size	0	10	3.867	2,574	1	0.270**	0.91	0.324**	-0.063	-0.050	-0.094	-0.087	-0.012	-0.086
2. TMT narcisme	0	1	0.265	0.220		1	0.227**	0.283**	-0.010	0.111	-0.125	-0.132*	-0.081	-0.123
3. CEO narcisme	0	1	0.423	0.284			1	0.152*	-0.087	0.083	-0.145*	-0.20**	-0.278	-0.021
4. Bedrijfs grootte	0	6.61	3.829	1.065				1	-0.183**	0.087	-0.162*	-0.047	-0.130	-0.146
5. Sector	0	1	0.56	0.497					1	0.099	-0.028	-0.028	-0.12	-0.041
6. ROA	-16.67	262.53	7.846	19.301						1	0.061	-0.066	-0.080	0.08
7. CEO ownership	0	100	38,844	37.939							1	0.276**	0.405**	-0.012
8. CEO duality	0	1	0.38	0.487								1	0.176**	-0.023
9. CEO tenure	1	50	17.327	11.110									1	0.083
10. RVB sterkte	1	5	2,8563	0.9896										1

Noot: *, ** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 225, bij RVB sterkte N = 160

Regressieanalyse

In tabel 3 is de regressieanalyse terug te vinden waarbij het gemiddeld narcismeniveau van andere leden van het TMT als afhankelijke variabele werd opgenomen en het CEO narcisme als onafhankelijke variabele. In model 1 worden de controlevariabelen die bedrijfsgericht zijn opgenomen. De bedrijfsgrootte heeft een significante invloed op het narcismeniveau van het TMT. In een groot bedrijf heeft het TMT ook veel aanzien. Een assumptie die gemaakt kan worden is dat narcistische leden van een TMT opzoek zullen gaan naar een groot bedrijf zodat de acties die zij ondernemen in de spotlights komen te staan. Een actie van een groot bedrijf zal eerder opgemerkt worden dan een actie van een klein bedrijf. In model 2 wordt CEO narcisme als onafhankelijke variabele opgenomen. Hypothese 1 stelt dat er een significante negatieve relatie is tussen CEO narcisme en het gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT. Model 2 kan bevestigen dat er een significante relatie is, maar opvallend genoeg is deze niet negatief, maar positief. Hypothese 1 wordt hierbij verworpen. Bij de hypothesevorming werd er een onderscheid gemaakt tussen productief en destructief narcisme en werd er op het einde gekozen om het pad van het destructief narcisme te volgen, omdat CEO's in het algemeen al hoger scoren op narcisme (Chatterjee & Hambrick, 2007). De manier waarop het gemiddeld narcismeniveau van het TMT en de CEO werd berekend is via de sociale netwerksite LinkedIn. De volgende parameters bepaalde hoe narcistisch een persoon is:

1. Bezit de persoon een LinkedInprofiel?
2. Heeft de persoon meer dan 500 connecties?
3. Heeft de persoon een biografie?
4. Heeft de persoon een profielfoto?
5. Heeft de persoon een professionele profielfoto?

Deze parameters kunnen echter ook worden opgevat als trots, een gezonde dosis zelfvertrouwen en een hoge vorm van professionaliteit. Deze kenmerken kunnen we vooral terugvinden bij de productieve narcist zoals te zien is in de samenvattende tabel 1 op pagina 7. Er kan verondersteld worden dat de manier om narcisme te meten via LinkedIn enkel werkt voor productief narcisme en niet voor destructief narcisme. Dit zou de positieve relatie tussen CEO narcisme en TMT narcisme kunnen verantwoorden mits dat een productief narcistische CEO kritiek aanvaard en hiervan wil leren (De Vries & Miller, 1985). Er wordt veronderstelt dat de productief narcistische CEO hierdoor personen in zijn team verkiest die kritiek durven leveren aan hem zodat hij hiervan kan leren. Personen die hun eigen visie durven te verdedigen zijn de productieve narcisten, in deze context dus een productief gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT.

Tot slot is er model 3 waarin er gezien kan worden dat de resultaten van de vorige 2 modellen stand houden wanneer de controlevariabelen rond CEO macht worden opgenomen. Deze controlevariabelen geven eveneens geen significante resultaten.

Tabel 3: Resultaten van OLS regressie met TMT narcisme

Model	TMT_narc	1	2	3
Verklarende variabele				
	CEO_narcisme		2.791(0.049)**	2.502(0.052)*
Controle variabele				
	Bedrijfsgrootte	4.333(0.013)***	4.019(0.013)***	3.823(0.014)***

	Sector	0.451(0.029)	0.621(0.029)	0.531(0.029)
	ROA	1.307(0.001)	1.124(0.072)	1.181(0.001)
	CEO_duality			-1.044(0.030)
	CEO_own			-0.904(0.000)
	CEO_tenure			0.625(0.001)
	R ²	0.078	0.105	0.103
	F	7.363***	7.638***	4.714***

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 125

In tabel 4 is de regressieanalyse terug te vinden waarbij de grootte van het TMT als afhankelijke variabele werd opgenomen en het CEO narcisme als onafhankelijke variabele. In model 1 worden enkel de controlevariabelen van het bedrijf opgenomen. Hieruit blijkt dat de bedrijfsgrootte een significante positieve relatie toont met de grootte van het TMT. Dit is een logische observatie. Hoe groter het bedrijf is, hoe meer leden er in het TMT nodig zijn om alles in goede banen te leiden. In model 2 wordt CEO narcisme mee in het model opgenomen. Zoals de beschrijvende analyse deed vermoeden er is geen significante relatie gevonden tussen CEO narcisme en de grootte van het TMT. Hypothese 2 wordt niet bevestigd. Tot slot worden er in model 3 de controlevariabelen, die te maken hebben met de CEO, mee opgenomen in het regressiemodel. Ook hier is er verder geen significantie invloed terug te vinden.

Tabel 4: Resultaten van OLS regressie met TMT grootte

Model	TMT_size	1	2	3
Verklarende variabele				
	CEO_narcisme		0.333(0.623)	0.298(0.654)
Controle variabele				
	Bedrijfsgrootte	5.298(0.167)***	5.206(0.169)***	5.104(0.171)***
	Sector	0.042(0.359)	0.062(0.361)	0.013(0.361)
	ROA	-0.891(0.009)	-0.911(0.009)	-0.854(0.009)
	CEO_duality			-1.385(0.380)
	CEO_own			-0.595(0.005)
	CEO_tenure			1.175(0.018)
	R ²	0.104	0.100	0.103
	F	9.751***	7.312***	4.694***

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 225

Additionele analyses

Mensen met een hogere leeftijd zijn minder mee met de technologieën van vandaag de dag. Het narcisme van de CEO en het narcisme van andere leden van het TMT werden beiden onderzocht op basis van de sociale netwerksite LinkedIn. Hierbij kan er nagedacht worden over de betrouwbaarheid van het meetresultaat narcisme bij de oudere personen. Het is niet vanzelfsprekend dat oudere personen een LinkedIn account hebben, laat staan hier actief mee bezig zijn. Om deze betrouwbaarheid niet verder in twijfel te trekken werd de leeftijd mee opgenomen in het meervoudig regressiemodel. De significante

resultaten uit dit regressiemodel zijn dezelfde als de andere 2 regressiemodellen die te vinden zijn in het vorige hoofdstuk. Het resultaat hiervan kan hieronder in tabel 5 worden teruggevonden.

Tabel 5: Additionele resultaten met leeftijd van OLS regressie met TMT narcisme en TMT grootte

Model	TMT_narcisme	TMT_size
Verklarende variabele		
CEO_narcisme	2.599 (0.053)***	0.725 (0.611)
Controle variabele		
Bedrijfsgrootte	3.693 (0.014)***	4.728 (0.160)***
Sector	0.635 (0.029)	0.108 (0.337)
ROA	1.077 (0.001)	-1.339 (0.009)
CEO_duality	-1.118 (0.031)	-1.273 (0.356)
CEO_own	-0.597 (0.000)	0.038 (0.005)
CEO_tenure	-0.015 (0.002)	-0.539 (0.020)
CEO_Age	0.888 (0.002)	2.235 (0.028)**
R ²	0.102	0.014
F	4.183***	1.440

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 225

Verder wordt er in deze data gebruik gemaakt van het aantal werknemers om de grootte van het bedrijf te bepalen. In vele andere studies wordt er gebruik gemaakt van het natuurlijk logaritme van de totale activa. Om deze verschillen te vermijden wordt er hier ook een test op gedaan. De invloed van CEO narcisme op het gemiddeld narcisemeniveau van andere leden in het TMT en het aantal leden in het TMT blijft hetzelfde als er gewerkt wordt met het totaal actief. Het resultaat hiervan kan teruggevonden worden in tabel 6.

Tabel 6: Additionele resultaten met totale activa van OLS regressie met TMT narcisme en TMT grootte

Model	TMT_narcisme	TMT_size
Verklarende variabele		
CEO_narcisme	2.871 (0.054)**	1.091 (0.640)
Controle variabele		
Bedrijfsgrootte	0.484 (0.004)	2.057(0.052)**
Sector	-0.097 (0.029)	-0.838 (0.348)
ROA	1,517 (0.001)	-0.538 (0.009)
CEO_duality	-0.888 (0.031)	-0.780 (0.372)
CEO_own	-1.355 (0.000)	-1.290 (0.005)
CEO_tenure	0.468 (0.001)	0.777 (0.017)
R ²	0.045	0.014
F	2.517**	1.440

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 225

Tot slot werden er nog extra analyses uitgevoerd maar deze brachten geen interessante significante resultaten met zich mee. In de tabellen 7 en 8 kunnen er regressiemodellen terug gevonden worden waarin de modererende factor CEO macht in 3 verschillende modererende factoren werd getest. In deze tabellen werden de modererende factoren CEO duality, CEO ownership en CEO tenure getest. In de tabellen 9 en 10 kunnen er analyses terug gevonden worden met dezelfde extra data als in de vorige 2 tabellen, maar hier werd er nog een extra modererende factor bijgevoegd namelijk RVB sterkte. Deze modererende factor is gemeten op basis van het principe van Minichilli, Zattoni & Zona (2009). Tot slot werd er in de tabellen 11 en 12 de sterkte van de RVB nog opgedeeld in Servicing en Monitoring ook gemeten op basis van het principe van Minichilli et al. (2009) Tabel 7 tot en met tabel 12 kunnen hieronder, verspreid over verschillende pagina's, worden teruggevonden.

Tabel 7: Additionele resultaten met modererende factor CEO macht van OLS regressie met TMT narcisme

Model	TMT_narc	1	2	3	4	5	6	7	8
Verklarende variabele									
	CEO Narcisme		2.845**	2.529**	2.710**	2.757**	2.487**	2.075**	2.707***
	CEO_Duality			-1.354			-0.028	-1.157	-1.185
	Mod_duality						-0.834		
	CEO_own				-0.967		-0.768	-0.061	-0.521
	Mod_own							-0.492	
	CEO_Tenure					0.078	0.540	0.568	1.527
	Mod_Tenure								-1.561
Controle variabele									
	Bedrijfs grootte	4,473***	4,088***	4.059***	3.901***	4.070***	3.918***	3.940***	3.789***
	R ²	0.078	0.106	0.109	0.106	0.102	0.103	0.101	0.110
	F	20.008***	14.366***	10.224***	9.887***	9.537***	5.302***	5.216***	5.633***

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 225

Tabel 8: Additionele resultaten met modererende factor CEO macht van OLS regressie met TMT grootte

Model	TMT_size	1	2	3	4	5	6	7	8
Verklarende variabele									
	CEO Narcisme		0.272	-0.010	0.195	0.500	-0.424	0.127	0.596
	CEO_Duality			-1.413			-1.603	-1.325	-1.336
	Mod_duality						1.006		
	CEO_own				-0.627		-0.728	-0.476	-0.612
	Mod_own							0.073	
	CEO_Tenure					0.895	1.217	1.234	1.217
	Mod_Tenure								-0.541
Controle variabele									
	Bedrijfs grootte	5.349***	5.243***	5.217***	5.087***	5.300***	5.165***	5.136***	5.084***
	R ²	0.109	0.105	0.109	0.106	0.102	0.108	0.104	0.105
	F	28.609***	14.283***	10.224***	9.887***	9.537***	5.553***	5.360***	5.415***

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 225

Tabel 9: Additionele resultaten met modererende factor CEO macht en RVB sterkte van OLS regressie met TMT grootte

Model	TMT_size	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verklarende variabele											
	CEO Narcisme		0.908	0.575	0.976	1.356	0.904	-0.052	1.097	1.376	1.577
	CEO_Duality			-1.244				-1.915*	-1.706*	-1.689*	-0.988**
	Mod_duality							1.099			
	CEO_own				0.497			0.426	0.680	0.495	0.343
	Mod_own								-0.509		
	CEO_Tenure					1.528		1.551	1.662*	1.778*	1.753*
	Mod_Tenure									-0.940	

	RVB_sterkte						-0.486	-0.371	-0.735	-0.710	0.620
	Mod_RVB										-1.303
Controle variabele											
	Bedrijfsgrootte	4.528***	4.358**	4.241***	4.391***	4.502***	4.259***	4.212***	4.203***	4.035***	3.862***
	R ²	0.080	0.100	0.106	0.097	0.099	0.101	0.119	0.114	0.117	0.122
	F	13.680***	9.870***	7.308***	6.682***	6.851***	6.983***	4.070***	3.911**	4.016***	4.153**

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 160

Tabel 10: Additionele resultaten met modererende factor CEO macht en RVB sterkte van OLS regressie met TMT narcisme

Model	TMT_narc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verklarende variabele											
	CEO_narcisme		2.378**	1.960*	2.237**	2.544**	2.375**	2.295**	2.171**	2.625**	1.262
	CEO_duality			-1.433				-0.062	-1.422	-1.394	-1.540
	Mod_duality							-1.005			
	CEO_own				-0.619			-0.562	0.307	-0.520	-0.632
	Mod_own								-0.840		
	CEO_tenure					0.913		1.570	1.526	2.199**	1.531
	Mod_tenure									-1.612	
	RVB_sterkte						-1.089	-1.517	-1.402	-1.369	-0.352
	Mod_RVB										-0.556
Controle variabele											
	Bedrijfsgrootte	3.699***	3.444***	3.289***	3.262***	3.498***	3.253**	3.008***	2.998***	2.756**	2.815**
	R ²	0.109	0.108	0.111	0.104	0.116	0.104	0.110	0.108	0.119	0.106
	F	20.501***	10.651***	7.641***	7.149***	7.939***	7.145***	3.800***	3.749**	4.065***	3.683**

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 160

Tabel 11: Additionele resultaten met modererende factor RVB uitgesplitst van OLS regressie met TMT narcisme

Model	TMT_narcisme	1	2	3	4	5	6
Verklarende variabele							
	CEO_narcisme		2.378**	2.632**	0.208	2.342**	0.164
	Servicing			-0.840	-0.947		
	Mod_servicing				0.566		
	Monitoring					-1.058	-1.205
	Mod_monitoring						0.714
Controle variabele							
	Bedrijfs grootte	3.699***	3.444***	3.247***	3.267***	3.185***	3.246***
	R ²	0.074	0.100	0.099	0.095	0.101	0.099
	F	13.680***	9.870***	6.803***	5.160***	5.958***	5.330***

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 160

Tabel 12: Additionele resultaten met modererende factor RVB sterkte uitgesplitst van OLS regressie met TMT grootte

Model	TMT_size	1	2	3	4	5	6
Verklarende variabele							
	CEO_narcisme		0.908	0.897	0.278	0.924	0.553
	Servicing			-0.530	-3.11		
	Mod_servicing				0.005		
	Monitoring					0.562	0.528
	Mod_monitoring						-0.241
Controle variabele							
	Bedrijfs grootte	4.528***	4.385***	4.221***	4.201***	4.403***	4.321***

	R ²	0.109	0.108	0.104	0.098	0.104	0.099
	F	20.501***	10.651***	7.162***	5.377***	7.175***	5.363***

Noot: *, **, *** tonen significantie aan op een significantieniveau van respectievelijk 0.10, 0.05 of 0.01 (tweezijdig).

N = 160

6 CONCLUSIE

Deze masterproef probeert na te gaan of er een relatie bestaat tussen CEO narcisme en het TMT. De CEO en het TMT staan in voor de algemene leiding van een bedrijf. Ze nemen de belangrijkste beslissingen binnen een onderneming maar gaan ook om met dagdagelijkse problemen (Raes, 2008; Finkelstein, Hambrick & Cannella Jr., 2009). De samenstelling van het TMT is belangrijk als er verder wordt gekeken naar de lange termijn prestaties van de onderneming (Hambrick & Mason, 1984). Vele voorgaande studies hebben dan ook reeds bewezen dat de TMT samenstelling invloed heeft op de prestaties van het bedrijf, de gedragingen van het bedrijf, etc... Maar voordat deze gevolgen zich kunnen voordoen moet een TMT natuurlijk eerst samengesteld worden en hierover is weinig geweten in de literatuur. Hendriks (2004) heeft reeds onderzocht waarop de CEO let bij de selectie van topmanagementteamleden. De CEO let er vooral op of de manager als persoon in het team past en in welke mate de kandidaat aan de functievereisten (noden van het bedrijf) voldoet. De CEO zal bepalen of deze persoonlijkheid past in het team of niet en dit is zeer subjectief. De persoonlijkheid van de CEO kan dus een significante impact hebben op deze beslissing. Vele voorgaande studies hebben reeds bewezen dat het persoonlijkheidskenmerk narcisme bij de CEO een significante invloed kan hebben op de financiële prestaties van het bedrijf. Mogelijks heeft het persoonlijkheidskenmerk narcisme van de CEO dus ook invloed op de samenstelling van het TMT. Deze mogelijkheid wordt in deze masterproef onderzocht.

Op basis van de bestaande literatuur werden er in deze masterproef 2 hypothesen geformuleerd, namelijk: "Er is een negatief verband tussen de mate van narcisme van de CEO en het gemiddeld narcismeniveau van de leden in het TMT." en "Er is een positief verband tussen de mate van narcisme van de CEO en de grootte van het aantal leden in het TMT."

Aan de hand van verschillende analyses werd de uitkomst van deze 2 hypothesen bekomen. De analyses werden uitgevoerd op een dataset met daarin 225 Belgische private bedrijven. Ten eerste werd de analyse in verband met de relatie tussen CEO narcisme en de grootte van het TMT niet bevestigd. Er werden geen significante resultaten teruggevonden en hierdoor konden er hierover geen verdere conclusies getrokken worden. Ten tweede is er, opvallend genoeg, een positief verband tussen de mate van narcisme van de CEO en het gemiddeld narcismeniveau van de leden in het TMT. Dit betekent dat als de CEO een hoge mate van narcisme vertoont dat het gemiddeld narcismeniveau van de andere leden in het TMT ook aan de hoge kant is. Ten derde is er uit de analyses gekomen dat de controlevariabele bedrijfsgrootte zowel op het gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT als op de grootte van het TMT een significante positieve invloed heeft.

Samengevat is er een positieve relatie tussen bedrijfsgrootte op zowel het gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT als op de grootte van het TMT. Hiernaast is er ook een positieve relatie tussen CEO narcisme op het gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT. De CEO met een hogere mate van narcisme zal opteren voor narcistische TMT leden, al wordt er verwacht dat zowel het narcisme van de CEO als het narcisme van het TMT in deze masterproef over productief narcisme gaat. Deze verwachting is er omdat de methode waarmee het narcismeniveau werd gemeten even goed kan wijzen op een hoge vorm van professionaliteit en niet zozeer alleen op narcisme. Het positieve verband, wat niet verwacht werd, tussen CEO narcisme en het gemiddeld narcismeniveau van andere leden in het TMT kan hiervan een gevolg zijn. Zoals in de hypothesevorming reeds vermeld is, werd er verwacht dat er zich bij productief narcisme wel een positief verband zou voordoen. De verwachting van dit positief verband kwam voort uit het feit dat een productieve CEO kritiek aanvaardt en hiervan wil leren dus werd er verwacht dat

hij ervoor zou opteren om ook personen met een bepaalde mate van productief narcisme op te nemen in zijn TMT omdat productieve narcisten durven ingaan tegen hun oversten om hun eigen mening te verdedigen (de Vries & Miller, 1985). Dit is dus een positieve relatie.

Contributies

In de literatuur is er momenteel, zoals al eerder werd aangehaald, enkel onderzoek gedaan naar wat de gevolgen zijn van een bepaalde TMT samenstelling. Deze masterproef draagt extra literatuur bij mits dat hier niet onderzocht is welke gevolgen er zijn van een bepaalde samenstelling maar wel hoe dat deze samenstelling tot stand is gekomen.

Verder zijn er ook enkele praktische gevolgen. Er kan, ten tweede, verwacht worden dat een CEO met een bepaalde graad van narcisme eerder gaat kijken naar zijn eigen noden bij het samenstellen van zijn TMT dan naar de noden van het bedrijf. Dit kan zowel onwetend als bewust voorkomen.

Tot slot komen we dan ook bij het laatste puntje van deze contributie. De bevindingen in deze masterproef zijn ook relevant voor andere partijen dan het TMT en de CEO zoals bijvoorbeeld de RVB. Deze masterproef geeft weer wat de gevolgen zouden kunnen zijn als de RVB er niet genoeg op toeziet wie de CEO in het TMT toelaat. Het is belangrijk dat de RVB hier een supervisie over heeft zodat de juiste mensen met de juiste kwaliteiten en persoonlijkheden het TMT vervoegen.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Het onderzoek dat werd gevoerd in deze masterproef heeft ook enkele beperkingen met zich meegebracht wat toekomstig onderzoek mogelijk maakt.

In deze masterproef is er gebruik gemaakt van 2 datasets die wel dezelfde informatie bevatten, buiten het opnemen van de sterkte van de RVB, maar waarbij er in de ene dataset minder cases aanwezig waren dan in de andere. In de dataset zonder RVB waren er 225 cases aanwezig terwijl er in de dataset met informatie over de RVB nog slechts 160 cases aanwezig waren door veel missing values. Het is dus interessant om deze masterproef opnieuw te testen met behulp van één grotere database.

Ten tweede verzamelt Trendstop zijn data over het TMT doormiddel van telefonie. Er moet rekening gehouden worden dat deze data mogelijk een bias bevat. Sommige bedrijven zien de vorm van het TMT wellicht anders dan andere bedrijven of er kan zich een mondelinge miscommunicatie voorgedaan hebben. Voor volgend onderzoek is het beter dat hier 1 consistente lijn wordt doorgetrokken wat een TMT is en wie er allemaal in kan zetelen.

Ten derde werd de dataset van M. Corten al samengesteld in 2015 terwijl N. Verhoydoncks haar onderzoek uitvoerende in 2018 en er in deze masterproef nog eens data in de dataset werd aangevuld in 2019. Dit zou mogelijk een vertekening van de resultaten met zich kunnen meebrengen, maar er wordt verwacht dat dit geen grote gevolgen heeft op de resultaten in tegenstelling tot een dataset die geen data bevat uit verschillende jaren. Narcisme is namelijk een persoonlijkheidskenmerk en een persoonlijkheidskenmerk verandert niet zomaar op zo een korte periode (Chatterjee & Hambrick, in Verhoydoncks 2018, 2007)

Ten vierde werd er in de dataset van N. Verhoydoncks, waarop de dataset van deze masterproef gebaseerd is, enkel gewerkt met data voor familiebedrijven. Zij heeft in haar dataset enkel gewerkt met bedrijven waarin meer dan 50 procent van de aandelen in eigendom is van 1 familie en/of bedrijven die door de CEO werden beschouwd als familiebedrijf. Omdat deze masterproef verder werkt op deze data is de analyse die

werd getrokken uit deze data enkel geldig voor familiebedrijven wat impliceert dat het mogelijk is dat de resultaten uit deze data niet hetzelfde zijn voor niet-familiebedrijven. Een simpele manier om deze beperking te testen is door analyses te maken uit een dataset met hierin een mengeling tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Tot slot werd er in deze masterproef gebruik gemaakt van LinkedIn om het narcisniveau te bepalen. Ondanks dat deze methode steunt op literatuur is het toch mogelijk dat dit niet de meest correcte manier is om narcisme te bepalen. Het hebben van de 5 kenmerken, waarop narcisme werd bepaald in deze masterproef, kan ook gewoon wijzen op een hoog niveau van professionalisme of het hebben van een gezonde dosis narcisme. Het zou relevant kunnen zijn om te testen of de gevonden resultaten nog steeds stand houden bij het gebruiken van een andere manier om narcisme te meten bv. vragenlijsten.

REFERENTIELIJST

- Bergman, S. M., Ferrington, M. E., Davenport, S. W., & Bergman, J. Z. (2011). Millennials, narcissism, and social networking: What narcissists do on social networking sites and why. *Personality and Individual Differences*, 50(5), 706-711.
- Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: The relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2).
- Buffardi, L. E., & Campbell, K. W. (2008). Narcissism and social networking web sites. *Personality and social psychology bulletin*, 34(10), 1303-1314. DOI: 10.1177/0146167208320061
- Carpenter, M. A., & Weikel, M. K. (Eds.). (2011). *The handbook of research on top management teams*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386. DOI: 10.2189/asqu.52.3.351
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290. DOI: 10.1177/014920639702300303
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Perryman, A. A., & Donahue, M. S. (2007). The moderating effect of CEO power on the board composition-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1299-1323.
- Commandeur, H. R., Rijsenbilt, A., & Kemna, A. G. Z. (2011). De zonnekoning: Meting en impact. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, (4), 59-73.
- Davenport, S. W., Bergman, S. M., Bergman, J. Z., & Ferrington, M. E. (2014). Twitter versus Facebook: Exploring the role of narcissism in the motives and usage of different social media platforms. *Computers in Human Behavior*, 32, 212-220.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601. DOI: 10.1177/001872678503800606
- Ellis, H. (1898). Auto-erotism: A psychological study. *Alienist and Neurologist (1880-1920)*, 19(2), 260.
- Ettema, J. H. M., & Zondag, H. J. (2002). De Nederlandse Narcisme Schaal (NNS): Psychodiagnostisch gereedschap. *Psycholoog*.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 35(3), 505-538. DOI: 10.5465/256485
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press, USA.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505. DOI: 10.5465/amr.1999.2202133

- Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 53(6), 996-1018. DOI: 10.1111/joms.12184
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.). (2002). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. MIT press.
- Gnambs, T., & Appel, M. (2018). Narcissism and social networking behavior: A meta-analysis. *Journal of personality*, 86(2), 200-212.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management journal*, 36(4), 844-863. DOI: 10.5465/256761
- Halpern, D., Valenzuela, S., & Katz, J. E. (2016). "Selfie-ists" or "Narci-selfiers"?: A cross-lagged panel analysis of selfie taking and narcissism. *Personality and Individual Differences*, 97, 98-101. DOI: 10.1016/j.paid.2016.03.019
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. DOI: 10.5465/amr.2007.24345254
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206 DOI: 10.5465/amr.1984.4277628
- Higgs, M. (2009). The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178.
- Hobbelink, T. G. (2013). Een ware Zonnekoning? Een onderzoek naar de negatieve effecten van narcistisch leiderschap.
- Hendriks, W. J. (2004). *Top management team diversity and firm performance: an empirical research on Belgian and Dutch IT firms*. Maastricht University.
- Hierman I. & Vanderpiete G. (2018). *Verborgen narcisten op sociale media* (Master's thesis, UGent)
- Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18(1), 63-75. DOI:10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<63::AID-SMJ835>3.0.CO;2-N
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*, 8(3), 345-382.
- Jin, S. V., & Muqaddam, A. (2018). "Narcissism 2.0! Would narcissists follow fellow narcissists on Instagram?" the mediating effects of narcissists personality similarity and envy, and the moderating effects of popularity. *Computers in Human Behavior*, 81, 31-41.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 156. DOI: 10.1037//1089-2699.1.2.156
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 127-138. DOI: 10.5465/ame.2002.6640218
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard business review*, 78(1), 68-78.

- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376. 10.5465/amr.2001.4845785
- McCain, J. L., & Campbell, W. K. (2018). Narcissism and social media use: A meta-analytic review. *Psychology of Popular Media Culture*, 7(3), 308.
- Midthaug, M. B. (2017). *The Relationship between Management Team Size and Team Performance: The Mediating Effect of Team Psychological Safety* (Master's thesis).
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55-74.
- Mooney, A. C., & Amason, A. C. (2011). In search of the CEO's inner circle and how it is formed. *The handbook of research on top management teams*, 35-48.
- Olsen, K. J., Dworkis, K. K., & Young, S. M. (2013). CEO narcissism and accounting: A picture of profits. *Journal of management accounting research*, 26(2), 243-267.
- Ong, E. Y., Ang, R. P., Ho, J. C., Lim, J. C., Goh, D. H., Lee, C. S., & Chua, A. Y. (2011). Narcissism, extraversion and adolescents' self-presentation on Facebook. *Personality and individual differences*, 50(2), 180-185.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37. DOI: 10.2307/2392984
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726.
- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler III, E. E. (2002). When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership. *California Management Review*, 44(4), 65-83. DOI: 10.2307/41166143
- Pol, S. (2013). *Ik ben geweldig! Of toch niet? Over gezond en problematisch narcisme*. Amsterdam: Boom.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631. DOI: 10.1287/orsc.7.6.615
- Raes, A. (2008). *Top management team impact on organizations: determinants from inside and outside the boardroom* (Doctoral dissertation, Maastricht University).
- Raskin, R., Novacek, J., & Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 911. DOI: 10.1037/0022-3514.60.6.911
- Rijsenbilt, A. (2011). *CEO narcissism: Measurement and Impact*. Amsterdam: Erasmus University Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management
- Rosen, L. D. (2013). *Identity: hoe ons digitaal gedrag ons leven bepaalt*. Manteau.
- Rosenthal, S. A. (2006). Narcissism and leadership: A review and research agenda.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.005

- Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38-45.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management journal*, 32(4), 745-772. DOI: 10.5465/256567
- Schwenk, C. (1989). A meta-analysis on the comparative effectiveness of devil's advocacy and dialectical inquiry. *Strategic Management Journal*, 10(3), 303-306. DOI: 10.1002/smj.4250100309
- Shen, W., & Cannella Jr, A. A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of management journal*, 45(4), 717-733. DOI: 10.5465/3069306
- Sutcliffe, K. M. (1994). What executives notice: Accurate perceptions in top management teams. *Academy of management Journal*, 37(5), 1360-1378. DOI: 10.5465/256677
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56-65.
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.
- Trendstop. (2016). *De 30.000 grootste bedrijven van België*. Evere, België: Roularta Media Groep.
- Van Oers, M. (2016). *Voorbij het narcisme*. Utrecht: AnkhHermes.
- Vanderhoydonks, N. (2018). *CEO narcisme en earnings management in private familiebedrijven* (Master's thesis, UHasselt).
- Vandekerckhof, P. (2015). *Top Management Team Diversity in Private Family Firms*.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008. DOI: /10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069. DOI: 10.1111/joms.12034
- Weiser, E. B. (2015). # Me: Narcissism and its facets as predictors of selfie-posting frequency. *Personality and Individual Differences*, 86, 477-481.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247-262. DOI: 10.1177/1046496408328703
- Willems, C. (2014). *Het effect van veranderingen in de samenstelling van topmanagement teams op de prestaties* (Master's thesis, UHasselt).
- Winter, S., Neubaum, G., Eimler, S. C., Gordon, V., Theil, J., Herrmann, J., Meinert, J., & Krämer, N. C. (2014). Another brick in the Facebook wall – How personality