



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Determinanten van strategische verandering

Robin Vandecaetsbeek

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

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Determinanten van strategische verandering

Robin Vandecaetsbeek

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

PROMOTOR :

Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

BEGELEIDER :

De heer Seppe CROONEN

COVID-19

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Voor het finaliseren van mijn opleiding master in de handelswetenschappen: ondernemerschap en management – private sector aan de universiteit van Hasselt, stel ik mijn masterproef voor. De scriptie onderzoekt hoe de persoonlijkheid van de CEO invloed heeft op strategische veranderingen. Graag zou ik in de eerste plaats mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts en copromotor, drs. Seppe Croonen bedanken voor hun steun, begeleiding en feedback die het mogelijk gemaakt hebben om deze thesis succesvol af te ronden. Verder wil ik mijn dank uitbrengen aan de tien respondenten die hun tijd hebben vrijgemaakt om mee te werken aan dit onderzoek.

Daarnaast zou ik graag mevrouw Micheline Daenen en drs. Greg Van Houdt willen bedanken voor het nalezen van mijn masterthesis.

Tevens ben ik mijn familie en vrienden dankbaar om er steeds te zijn als klankbord. Ze stonden altijd klaar om naar me te luisteren en hun bevindingen met me te delen.

Robin Vandecaetsbeek

Lanaken, juni 2020

Samenvatting

De persoonlijkheid van ieder individu is een unicum in de wereld, zo ook die van iedere *chief executive officer (CEO)*. Echter slaagde wetenschappelijk onderzoek erin gelijkenissen tussen de persoonlijkheid van CEO's op het gebied van strategische veranderingen te vinden. Zodoende is de persoonlijkheid van CEO's een belangrijk aspect dat invloed heeft op het initiëren en implementeren van strategische veranderingen (Chatterjee & Hambrick, 2007; Herrmann & Nadkarni, 2014; Hiller & Hambrick, 2005). In de literatuur wordt erop gewezen dat verder onderzoek aangewezen is naar de invloed van de persoonlijkheid in stabiele en ontwikkelde economieën. Deze masterproef speelt hierop in, door verder verklarend onderzoek uit te voeren in België, meer bepaald in Limburg. In het gedrag van de leidinggevende is er veel van zijn persoonlijkheid, zijn ervaringen en zijn waarden te vinden (Hambrick & Mason, 1984). Om de persoonlijkheid van CEO's te onderzoeken maakt men gebruik van het *Big Five Model*. Dit model bestaat uit de volgende vijf persoonlijkheidskenmerken: Openheid voor ervaring, consciëntieusheid, extraversie, altruïsme en emotionele stabiliteit.

In dit onderzoek kwamen een groot deel van de CEO-persoonlijkheidskenmerken overeen met de reeds onderzochte academische literatuur. Zo werd bijvoorbeeld in een groot deel van de interviews bevestigd dat CEO's die open staan voor verandering en over een positieve emotionele ingesteldheid beschikken, sneller strategische veranderingen doorvoeren.

Binnen deze masterthesis werd door middel van een *multiple case study* van tien verschillende cases de invloed van de persoonlijkheid op strategische veranderingen in beeld gebracht. Bij deze *casestudy* werd de essentiële data verzameld aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews met CEO's. De verkregen data werden vervolgens geanalyseerd aan de hand van een veelzijdig *initial coding proces* en *focused coding proces*. Uit de codeerprocessen zijn er zes centrale thema's naar voor gekomen, namelijk: risico, duidelijkheid, communicatie, weerstand, controle en de leeftijd.

In het eerste thema wordt de invloed van CEO-persoonlijkheid bij het nemen van risico's uitgelegd. Zo is er sprake over de grootte van het risico en snelheid van de bedrijfsleider om de strategische verandering te initiëren. Strategische veranderingen worden pas uitgevoerd door bedrijfsleiders vanaf het moment dat alles duidelijk is en het een 'berekend' risico wordt dat men wil nemen. Emotioneel stabiele bedrijfsleiders hebben de neiging om positieve emoties te ervaren, die hun informatieverwerkingsvermogen, hun creativiteit en motivatie bij het oplossen van moeilijke problemen verbeteren (Judge, Erez, & Bono, 1998). Dit stelt hen in staat om meer risico's te nemen.

Het thema duidelijkheid beschrijft dat CEO's sneller strategische veranderingen doorvoeren indien men over de nodige informatie beschikt die hen in staat stelt een duidelijk beeld te scheppen over het proces, alsook over de voordelen ervan. Indien de bedrijfsleider een notie heeft over het proces, de haalbaarheid en het strategisch voordeel, zal men sneller een strategische verandering initiëren. De persoonlijkheidskenmerken die hieraan bijdragen zijn openheid voor ervaring, extraversie en emotionele stabiliteit. Daarnaast brengt een lagere hoeveelheid altruïsme eveneens een voordeel met zich mee, omdat men volhardend moet zijn en niet zomaar alles aannemen wat anderen zeggen.

Het derde thema, communicatie, komt tijdens een strategisch veranderingsproces terug in het openlijk bespreken van strategische ideeën met partner, vrienden, familie, medewerkers, klanten en consultants. Ze hebben een klankbord nodig waaraan zaken afgetoetst kunnen worden. Zo zijn mensen die *like-minded* zijn vaak de eersten die worden betrokken bij een strategisch veranderingsproces. Daarnaast voeren bedrijfsleiders die open zijn en meer sociale contacten hebben, eerder strategische veranderingen uit.

Als vierde thema is er de weerstand die enerzijds kan ontstaan door interne factoren (bv. proceswijzigingen of werknemers) en anderzijds door externe factoren (bv. de wetgeving). Krachtens hun drijfveer en doorzettingsvermogen zijn bedrijfsleiders proactief en gaan ze weerstand niet uit de weg. Daarnaast weerspiegelt het emotioneel stabiel vermogen van de respondenten hun emotionele toestand aan te passen aan uiteenlopende situationele eisen en om kalm en zelfverzekerd te blijven in stressvolle situaties (McCrae en Costa, 1997).

Het vijfde aspect waar de persoonlijkheid van de bedrijfsleider tot uiting komt, is de controle. Controle over een strategisch veranderingsproces is noodzakelijk om een gunstige uitkomst te bewerkstelligen zodat het einddoel niet ontspoot of moet worden gestopt. Bedrijfsleiders die eerder consciëntieus (nauwkeurig), emotioneel stabiel en in lagere mate altruïstisch zijn tijdens een strategisch veranderingsproces, ervaren meer voordelen die hen helpen bij het realiseren van de strategische veranderingen.

Het laatste thema is de leeftijd en kan in dit onderzoek gelijkgesteld worden met ervaring. Zo verandert de leeftijd van de CEO zijn of haar persoonlijkheid. Met andere woorden doen de respondenten ervaring op in de loop van hun ambtstermijn, die ze vervolgens mee in overweging nemen tijdens nieuwe strategische veranderingen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1. Onderzoeksaanpak	2
2. Literatuurstudie	5
2.1. Strategische veranderingen	5
2.2. CEO Persoonlijkheid	7
Big Five Model	7
Openheid voor verandering	7
Consciëntieusheid	9
Extraversie	10
Altruïsme	11
Emotionele stabiliteit	11
CEO-persoonlijkheid en SV	12
Situationele context	14
3. Methodologie	17
Theoretical sampling	17
Dataverzameling	17
Data-analyse	19
Coderingsproces	19
De omsluiting van de literatuur	20
4. Resultaten	23
4.1. Initiatieproces	23
1. Risico	23
2. Duidelijkheid	25
3. Communicatie	27
4. Weerstand (initiatie)	28
4.2. Implementatieproces	29
5. Controle	29
6. Leeftijd	33
7. Weerstand (implementatie)	34
5. Bevindingen en discussie	37
Conclusie	40

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	41
6. <i>Referenties</i>	45
7. <i>Bijlagen</i>	50
7.1. Interviewleiddraad	50

Tabellenlijst

Tabel 1: Geselecteerde cases	16
Tabel 2: Voorbeeld van initial coding	17
Tabel 3: Voorbeeld van focused coding	18
Tabel 4: Openheid van de CEO's	20
Tabel 5: Risico's	22
Tabel 6: Weerstanden tijdens het initiatieproces	25
Tabel 7: Bedrijfsleiders weten wat ze willen	27
Tabel 8: Controle, snelle beslissingen en kort op de bal spelen	28
Tabel 9: Weerstanden tijdens het implementatieproces	32

1. Inleiding

Courant worden er strategische veranderingen in bedrijven doorgevoerd met het oog op een betere toekomst. Er zijn veel verscheidene factoren die deze strategische veranderingen beïnvloeden. Zodoende is de persoonlijkheid van de *chief executive officers* (CEO's) een belangrijk aspect dat invloed heeft op het initiëren en doorvoeren van strategisch veranderingen (Chatterjee & Hambrick, 2007; Herrmann & Nadkarni, 2014; Hiller & Hambrick, 2005). Een belangrijke theorie die vaak wordt aangebracht als het gaat om de persoonlijkheid van CEO's is de Upper Echelon Theory (Hambrick, 2007). Deze theorie werd samengevat in de paper van Hambrick en Mason (Hambrick & Mason, 1984, p. 1), namelijk: "de organisatie is een reflectie van zijn topmanagers". De idee achter de Upper Echelon Theory is dat leidinggevenden handelen op basis van hun eigen interpretaties van de mogelijkheden en situaties die ze het hoofd bieden. In het gedrag van de leidinggevende is er veel van zijn persoonlijkheid, zijn ervaringen en zijn waarden te vinden (Hambrick & Mason, 1984). De CEO beschikt over de primaire verantwoordelijkheid in het bepalen van de strategische beslissingen en richtingen voor het bedrijf, evenals de responsabiliteit om de geplande acties te begeleiden en te realiseren (Calori et al., 1994; Gioia & Chittipeddi, 1991). De Upper Echelon Theory dient als een theoretisch kader binnen deze scriptie.

Gezien de onevenredige, soms bijna dominante invloed van CEO's die ze hebben op activiteiten van het bedrijf (Finkelstein & Hambrick, 1996), hebben hun persoonlijkheden een grote invloed op hun strategisch keuzes (Peterson et al., 2003). Bepaalde persoonlijkheidskenmerken van CEO's zoals hun *locus of control* oftewel de mate om het lot zelf in handen te hebben (Miller & Toulouse, 1986), narcisme (Chatterjee & Hambrick, 2007), en kern zelfevaluatie (Resick et al., 2009; Simsek et al., 2010) blijken strategische acties en resultaten te beïnvloeden. Toch bieden deze factoren slechts een beperkt inzicht in de strategische implicaties van de CEO-persoonlijkheid.

Vooronderzoek liet blijken dat er veel kwantitatieve studies zijn verschenen omtrent invloeden van persoonlijkheidskenmerken van CEO's op strategische veranderingen. Deze studies hebben voornamelijk nauwe componenten van de algemene persoonlijkheidsbeoordeling onderzocht met invloed op CEO-demografieën, zoals educatie en ambtstermijn (Datta et al., 2003; Zhang & Rajagopalan, 2010). Zo is de studie van Herrmann en Nadkarni (2014) een van de eerste studies die de rol van de persoonlijkheid van CEO's op strategische veranderingen in kaart bracht. In een recent onderzoek van Harrison et al. (2019) maakt men gebruik van een nieuwe techniek die *language-based* is om persoonlijkheid bij CEO's te meten. De onderzoeken tonen op een kwantitatieve wijze aan welke persoonlijkheidskenmerken van de CEO daadwerkelijk invloed hebben op het doorvoeren van strategische veranderingen. Een van de belangrijkste bijdrage het onderzoek van Harrison et al. (2019) is de situationele context van het bedrijf, waardoor rekening kon gehouden worden met de variaties en onderlinge verschillen tussen bedrijven, die vervolgens ook meteen (het veranderingsproject) de strategische veranderingen treft. In deze eindverhandeling is het interessant om de bevindingen van Herrmann en Nadkarni (2014) en Harrison (2019) rond de persoonlijkheid van CEO's en hun invloed op strategische veranderingen in een kwalitatieve studie bij CEO's in Limburg te toetsen.

Wat opvalt tijdens het zoeken naar bestaande kwalitatieve studies omtrent de invloed van CEO-persoonlijk op strategische veranderingen ondervindt men dat er relatief weinig zijn uitgevoerd. Dit

kan verklaard worden door de gelimiteerde mogelijkheden van wetenschappers om geldige en betrouwbare metingen van de persoonlijkheidskenmerken van managers te verkrijgen. Hambrick (2007, p.337) beschrijft dat het verkrijgen van degelijke metingen moeilijk is omdat "je toegang moet verkrijgen tot een grote hoeveelheid leidinggevende die berucht genoeg zijn om zich gewillig te onderwerpen aan wetenschappelijk gepor en onderzoek". Deze uitdagingen hebben er in het verleden toe geleid dat wetenschappers zich meer hebben gericht op de meer zichtbare, demografische en situationele factoren van de CEO's dan op het onderzoeken van hun onderliggende persoonlijkheden (Harrison et al., 2019). In reactie hierop hebben enkele wetenschappers zich gericht op directe metingen van de persoonlijkheidskenmerken van CEO's met gevalideerde instrumenten, meer bepaald met gebruik van het *Big Five* model (Harrison et al., 2019; Herrmann & Nadkarni, 2014).

Wetenschappers die onderzoek doen naar strategie sturen aan steeds het *Big Five* model (BFM) te hanteren aangezien deze een fundamentele beoordeling van de persoonlijkheidskenmerken kan bieden (Carpenter, 2011; Hambrick, 2007; Herrmann & Nadkarni, 2014). Het BFM is een uitgebreide en robuuste benadering om aan persoonlijkheids-beoordelingen te doen (McCrae & Costa, 1987). Uit het onderzoek van Herrmann en Nadkarni (2010) en Peterson et al. (2003) ziet men dat het BFM van CEO-persoonlijkheid de drijvende kracht is achter strategische acties en uitkomsten. Op basis van het BFM zal men in deze scriptie de persoonlijkheid van de CEO onderzoeken. Het *Big Five* model bestaat uit vijf brede en verschillende eigenschappen (consciëntieusheid, emotionele stabiliteit, altruïsme, extraversie en openheid voor ervaring) die verschillende patronen van relaties met leiderschapsgedrag en effectiviteit hebben (Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002).

Het doel van deze scriptie is om te achterhalen hoe de persoonlijkheid van CEO's invloed heeft op strategische veranderingen bij Limburgse bedrijven. Om meer duidelijkheid te scheppen over deze kwestie zal een antwoord gezocht worden op de volgende centrale onderzoeksvraag: "Hoe beïnvloedt de persoonlijkheid van een CEO de strategische veranderingen in een bedrijf?". Om tot deze centrale onderzoeksvraag te komen, zal binnen dit onderzoek gewerkt worden met enkele deelvragen:

- Hoe ervaren CEO's een veranderingsproces?
- Wat leren CEO's uit doorgevoerde strategische verandering?

1.1. Onderzoeksaanpak

De bovenstaande wetenschappelijke literatuur betreffende de persoonlijkheid van CEO's en strategische veranderingen wordt als uitgangspunt van deze masterproef gebruikt. Hierop wordt verder gebouwd door middel van een kwalitatief onderzoek om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag "Hoe beïnvloedt de persoonlijkheid van een CEO de strategische veranderingen in een bedrijf?" en de verschillende deelvragen. Kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerd diepte-interviews zal de essentiële data voor dit onderzoek verzamelen. Deze semigestructureerde diepte-interviews zullen ervaringen die kunnen worden gekoppeld aan de persoonlijkheidskenmerken van de respondenten tijdens een strategisch veranderingsproces in kaart brengen.

De doelgroep waar deze masterproef zich op zal toespitsen zijn zowel mannen als vrouwen die momenteel een actieve rol als CEO bekleden of bekleed hebben binnen Limburgse bedrijven.

De interviews zullen on-site of via online videogesprekken worden afgenomen en opgenomen, omwille van de uitzonderlijke omstandigheden door de Covid-19 virus pandemie moet het mogelijk zijn om de nodige afstand te bewaren. De overheid en de Universiteit Hasselt hebben restricties en richtlijnen opgesteld die veiligheid en gezondheid van iedere burger vooropstelt en die in acht genomen worden door iedere inwoner op het Belgisch grondgebied.

De begrippen die gebruikt worden bij de zoektocht naar geschikte literatuur zijn: *CEO, CEO personality, personality, upper echelon, strategic change, strategy, Big Five traits, Five Factor Model.*

Dit onderzoek gaat van start met een literatuuroverzicht waarin de onderwerpen persoonlijkheid, strategische veranderingen en de invloed van CEO-persoonlijkheid op strategische veranderingen worden besproken. Hierna wordt de onderzoeksmethode beschreven waarin de onderzochte cases aan bod komen. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten getoetst aan de hand van het literatuuroverzicht. Tot slot worden de beperkingen van het onderzoek geschetst waarna er concrete aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek.

2. Literatuurstudie

2.1. Strategische veranderingen

Om grote strategische veranderingen door te voeren moeten managers aan uitdagende denk-oefeningen deelnemen, experimenteren en risico's nemen (Zhang, 2006).

Het onderzoek van Herrmann en Nadkarni (2014) geeft vijf categorieën die in dit kader expliciet veranderingen in strategische domeinen weergeeft (initiatie van strategische verandering) (Hitt et al., 2010; Porter, 1986):

1. Toetredingen/uitredingen op internationale markten;
2. Toevoegingen en eliminaties van productlijnen of segmenten;
3. Voltooide nieuwe fusies en overnames;
4. Aan- en verkoop van eigendommen, fabrieken en uitrusting;
5. En toename of afname van O&O-uitgaven.

Ook omvat een transformatieproces veranderingen in structuren, processen en stimulerings-systemen die worden ondernomen om veranderingen in geïnitieerde strategieën te ondersteunen (implementatie van strategische verandering):

1. Verandering in de organisatiestructuur;
2. Herstructurering of proceswijzigingen;
3. Toename of afname van het aantal werknemers;
4. Veranderingen in de verdeling van de titels van de leden van het executive team;
5. Veranderingen in de formele incentives die aan kaderleden worden toegekend.

Onderzoek omtrent strategische veranderingen deelt zich op in twee stromen (Herrmann & Nadkarni, 2014). De eerste is initiatie van strategische veranderingen en de tweede de prestatie-uitkomsten van strategische veranderingen. Het initiëren van strategische verandering, gedefinieerd als discrete veranderingen in de inhoud en de reikwijdte van de bestaande strategieën van een bedrijf in reactie op veranderingen in het milieu, is een subonderdeel van de initiële activiteiten waarbij "de kennis van de noodzaak tot verandering wordt opgebouwd en een beslissing tot verandering wordt genomen" (Dutton & Duncan, 1987, p.108). Door met een cognitieve lens naar de initiatie van strategische veranderingen te kijken, stelt men hoe de subjectieve betekenis die CEO's geven aan hun omgeving samenhangt met hoe ze hun omgeving begrijpen en deze interpretatie ervan gebruiken om specifieke veranderingsopties te identificeren (Gioia & Chittipeddi, 1991; Rajagopalan & Spreitzer, 1997).

Met behulp van deze cognitieve lens hebben sommige studies aangetoond dat attributen van het topmanagementteam, zoals opleiding, ambtstermijn en functionele achtergrond, dienen als leidraad voor de manier waarop zij omgevingsstimuli opmerken en interpreteren en op hun beurt strategische verandering beïnvloeden (Boeker, 1997; Wiersema & Bantel, 1992). Andere studies hebben de cognitieve lens toegepast om aan te tonen hoe CEO's strategische verandering vormgeven. In een *casestudy* van Gioia en Chittipeddi (1991) vond men dat het initiatief van de CEO in de vorm van actieve inspanningen om de interne organisatorische en externe omgevingsfactoren te begrijpen en het herzien of ontwikkelen van een herzien concept van de organisatie de initiatie

van strategische verandering mogelijk maakte. Op dezelfde manier toonden Datta et al. (2003) aan dat CEO-demografie zoals leeftijd, opleiding, en organisatiestructuur een grotere strategische verandering bevorderden. (Herrmann & Nadkarni, 2014)

In de tweede stroom, namelijk de prestatie uitkomsten van strategische veranderingen beschouwt Herrmann en Nadkarni (2014) strategische verandering als een tweesnijdend zwaard: enerzijds vanwege het adaptieve aspect, anderzijds vanwege het versturende effect. Langs de adaptieve kant kunnen bedrijven hierdoor het bolwerk van de inertie doorbreken. Bijgevolg kunnen ze zich hierdoor effectiever aanpassen en zich heruitvinden door aan innovatie te doen (Romanelli & Tushman, 1994; Zajac et al., 2000). Langs de disruptieve kant kan strategische verandering ook ontwrichtend en traumatisch zijn voor bedrijven. Dit leidt tot inefficiëntie en verspilling van middelen die de prestaties van bedrijven kunnen belemmeren (Zajac et al., 2000). Sommige empirische studies hebben vastgesteld dat de relatie tussen strategische verandering en bedrijfs-prestaties positief is (Smith & Grimm, 1987; Zajac & Kraatz, 1993), terwijl anderen het negatief hebben gevonden (Naranjo-Gil et al., 2008; Zajac et al., 2000), en nog anderen hebben geen relatie gevonden (Zajac & Shortell, 1989). Deze gemengde resultaten vergroten het belang van het onderzoeken van potentiële moderatoren in de strategische veranderingen. (Herrmann & Nadkarni, 2014)

Een creatieve en innovatieve strategische verandering met een hoog potentieel kan steeds mislukken en resulteren in een stevig prestatieverlies indien men deze verandering niet goed uitvoert (Dutton & Duncan, 1987). Effectieve implementatie kan de adaptieve effecten verhogen en de versturende effecten van strategische verandering verminderen door weerstand te minimaliseren, de noodzakelijke organisatie-breedte steun te verwerven om de strategische agenda door te duwen en het efficiënt gebruik van beschikbare middelen toe te staan in de tijdige voltooiing van strategische verandering (Burgelman, 1984; Nutt, 1987). Echter, onjuiste implementatie kan conflicten, weerstand, vertragingen en inefficiënties in de toewijzing van middelen oproepen die de adaptieve voordelen schaden en de verstoringen in de strategische verandering versterken (Rajagopalan & Spreitzer, 1997). De implementatie van strategische verandering is dus een centrale drijfveer voor de gevolgen voor de prestaties. De implementatie is deels afhankelijk van de moderatie door de CEO om deze zo adequaat mogelijk te begeleiden en door te voeren (Herrmann & Nadkarni, 2014). Ze impliceert het mobiliseren van middelen en het overwinnen van uitdagingen bij het succesvol bereiken van strategische veranderingsdoelen (Datta et al., 2003; Zhang & Rajagopalan, 2010). (Herrmann & Nadkarni, 2014)

De internationale ervaring van een bedrijfsleider heeft een positief effect op de strategische veranderingen, alsook op de bedrijfsprestaties die hieruit volgen (Le & Kroll, 2017). Sommige studies hebben aangetoond dat attributen van het topmanagementteam (TMT), zoals opleiding, ambtstermijn en functionele achtergrond, dienen als filters in hoe zij omgevingsstimuli opmerken en interpreteren en op hun beurt strategische verandering beïnvloeden (Boeker, 1997; Wiersema & Bantel, 1992). Datta et al. (2003) toont aan dat CEO-demografie zoals leeftijd, opleiding en organisatiestructuur grotere strategische verandering bevordert.

In de volgende sectie 2.2 bespreekt men het concept persoonlijkheid en het Big Five Model. Daarna bespreekt men de persoonlijkheid van de CEO gekoppeld aan wetenschappelijke literatuur omtrent het Big Five Model.

2.2.CEO Persoonlijkheid

Als we onze kennis over de invloed van CEO-persoonlijk op strategische veranderingen (SV) willen uitbreiden, moeten we diepere constructies onderzoeken die het gedrag van CEO's verklaren. Zo waagt deze sectie zich eerst aan een definitie van persoonlijkheid en bespreekt men vervolgens het Big Five Model en wetenschappelijke literatuur van CEO-persoonlijkheid met betrekking tot de 5 dimensies van het Five Factor Model.

Persoonlijkheid is een weerspiegeling van het unieke gedragspatroon van een individu, denken en emoties die kenmerkend zijn voor zijn/haar aanpassing aan het leven (bv. Funder, 2001; Mischel, 1993). Deze eigenschappen zijn dus bepalend voor iemands neigingen of voorkeuren om zich te gedragen, te denken en te voelen (Allport, 1961; Saville, 2016). Ze beïnvloeden hoe individuen over het algemeen situaties interpreteren en erop reageren, waarbij ze zowel consistentie als individualiteit verlenen aan het gedrag van een persoon (Feist, Feist, & Roberts, 2017). Inzicht in iemands persoonlijkheid (als in een uniek patroon van eigenschappen) maakt het dus mogelijk om het gedrag van dat individu in een bepaalde situatie te voorspellen (bijv. Jaccard, 1974; Sherman, Nave, & Funder, 2010). (Kelleci et al., 2019)

Big Five Model

De combinatie van persoonlijkheid voor iedere CEO is zeer uniek en tijdrovend om te analyseren. Een model waarmee we persoonlijkheid kunnen meten is het *Big Five* Model (BFM), ook wel het Vijf Factor model genoemd. Het BFM, dat de huidige orthodoxie in de persoonlijkheidsbeoordelingen vertegenwoordigt, biedt een robuuste en uitgebreide manier om fundamentele persoonlijkheidsverschillen te begrijpen (Peterson et al., 2003). Het BFM categoriseert vijf grote persoonlijkheidskenmerken, die elk een unieke set van psychologische eigenschappen bevatten (Boudreau et al., 2001). Om specifiek te zijn, beoordeelt het BFM de persoonlijkheid in de volgende vijf dimensies (Brysbaert, 2016; John & Srivastava, 1999; McCrae & Costa, 2008):

- (1) **Openheid voor Ervaringen**
- (2) **Consciëntieusheid**
- (3) **Extraversie**
- (4) **Altruïsme**
- (5) **Emotionele stabiliteit**

In het volgende gedeelte bespreekt men de Big Five persoonlijkheidskenmerken met bevindingen van bestaande wetenschappelijke onderzoeken die gericht zijn op strategische veranderingen en de invloed van CEO's hierop.

Openheid voor verandering

Openheid voor verandering is een persoonlijkheidskenmerk dat verwijst naar de mate waarin men geïnteresseerd is in nieuwe ervaringen en kennis. Deze personen houden vaak van reizen, nieuwe mensen leren kennen en zijn mensen die meer liberale gevoelens ervaren en risico's durven nemen (Brysbaert, 2014).

Personen die eerder niet open staan voor verandering verkiezen eerder routine en een vertrouwde omgeving (Brybaert, 2014). Bovendien is openheid voor ervaring ook negatief gerelateerd met conventionaliteit (Tetlock et al., 1993). Anderzijds stelt Tetlock et al. (1993) ook dat een open geest hebben negatief samenhangt met uitkomsten als prestaties van werknemers, prestatiebeloning en arbeidsmotivatie.

De volgende eigenschappen zijn positief gerelateerd aan deze persoonlijkheidstrekk: creativiteit, intellectualiteit, fantasierijk, kritisch ingesteld, inzichtelijkheid en nieuwsgierigheid. Openheid voor ervaring bevordert ongewone denkprocessen, afwijkend denken en het nemen van risico's (McCrae & Costa, 1987). Open individuen zoeken actief naar informatie over de wereld, staan open voor nieuwe en ongewone ervaringen, identificeren meer creatieve integrerende oplossingen voor problemen en zijn minder voorspelbaar en stabiel in hun gedrag (Tetlock, 1983, 1984; Tetlock et al., 1993). LePine et al. (2000) vonden dat individuele openheid voor ervaring positief samenhangt met beslissingskwaliteit voor dynamische taken die onvoorziene veranderingen met zich meebrengen. Verder toonden Tetlock et al. (1993) aan dat openheid positief samenhangt met creativiteit. In studies met betrekking tot leiderschap wordt er benadrukt dat leiders die open staan voor verandering, hier actief naar zoeken, het omarmen en ervan genieten (Bono & Judge, 2004; Judge et al., 2002; Judge & Bono, 2000). CEO-openheid voor ervaring staat in verhouding met intellectuele flexibiliteit in het TMT (Peterson et al., 2003) en strategische flexibiliteit (Nadkarni & Herrmann, 2010). Zo vond Shane et al. (2010) dat ondernemers met een hogere mate van openheid voor ervaring beter in staat zijn om opportuniteiten te herkennen en te grijpen, dan ondernemers met een lagere mate van openheid voor ervaring. Omdat strategische verandering het loslaten van gevestigde strategieën inhoudt, zijn aanleg voor verandering en het identificeren van creatieve oplossingen essentieel voor het initiëren van strategische verandering (Wiersema & Bantel, 1992). De openheid voor ervaring van CEO's voor nieuwe en uiteenlopende informatie zal hen waarschijnlijk in staat stellen om veranderingen in de omgeving aan te voelen en responsstrategieën te vinden die agressiever zijn dan die van CEO's die eerder een gesloten persoonlijkheid hebben.

Anderzijds toont onderzoek een minder flatterende kant van mensen die openstaan voor ervaring. Zo zijn mensen die overdreven intellectueel zijn eerder onpraktisch in hun aanpak en vaak besluiteloos (Tetlock et al., 1993). Tevens zien mensen die open staan voor ervaring niet in dat er weinig wordt gewonnen met een bepaalde strategische verandering met als gevolg dat er veel verloren gaat door obsessieve voor- en nadelen van verschillende zaken, die de effectieve uitvoering van beslissingen vertragen en verstoren (Tetlock & Boettger, 1989). Mensen die hoog scoren op openheid voor ervaring stellen vast dat er door hun de nadruk op onconventionaliteit wordt gelegd en ze geneigd zijn om vaak de rol van advocaat van de duivel op zich te nemen. Dit kan leden van het TMT en of middelmanagers gaan irriteren, mensen op het verkeerde been zetten en de schijn wekken dat ze controversieel zijn en niet meewerken (Tetlock, 1992). Waar doorzettingsvermogen en een sterke prestatie-motivatie essentieel zijn, kunnen in strategie-implementatie de minder goede aspecten de meer flatterende aspecten van openheid voor ervaring neutraliseren. Dit wordt eveneens bevestigd door onderzoek van Tett en Guterman (2000) deze suggereren dat situationele kenmerken overeenkomen met sommige Big Five-kenmerken die bepaalde relevante kenmerken kunnen activeren, waar eveneens ook andere irrelevante kenmerken voor die situatie ze kunnen onderdrukken (Tett & Guterman, 2000).

Openheid voor ervaring is een persoonlijkheidskenmerk dat verschillende aspecten die een sterke neiging tot verandering bevorderen, maar ook de implementatie kunnen vertragen (Costa & McCrae, 1997; Goldberg, 1990).

Consciëntieusheid

Iemand die consciëntieus is, zou volgens het BFM een harde werker zijn die nauwgezet en zorgvuldig is. Zo zijn onder andere de volgende eigenschappen positief hieraan gerelateerd: discipline, verantwoordelijkheid, ordelijkheid, betrouwbaarheid, voorzichtig en doordacht, gestructureerd en controlerend (Brybaert, 2014).

Personen met een hoge mate van consciëntieusheid vermijden acties die significant afwijken van hun ervaringen uit het verleden. Daarnaast focust iemand die sterk op prestatie is gericht een behoefte aan controle en een behoefte aan concrete feedback over acties (Miller & Dröge, 1986). Zij hebben de behoefte om hun omgeving te controleren (Costa & McCrae, 1988). Zo zijn consciëntieuze individuen voorzichtig, weloverwogen en intolerant voor ambiguïteit (Bono & Judge, 2004; Costa & McCrae, 1996). De intolerantie van consciëntieuze CEO's voor ambiguïteit en de sterke behoefte aan controle en structuur zorgen ervoor dat zij de gevestigde regels volgen in plaats van te veranderen (Peterson et al., 2003). LePine et al. (2000) vonden een negatieve relatie tussen individuele consciëntieusheid en hun aanpassingsvermogen. CEO consciëntieusheid wordt ook positief geassocieerd met legalisme (het volgen van regels) in het TMT (Peterson et al., 2003) en negatief geassocieerd met strategische flexibiliteit (Nadkarni & Herrmann, 2010). Iemand die het tegenovergestelde is van het persoonlijkheidskenmerk is eerder slordig en is minder georganiseerd en slecht in routinetaken, zoals schoonmaken en opruimen.

Hoge niveaus van SV impliceren typisch significante afwijkingen van vroegere strategieën en maken het noodzakelijk om verschillende delen van de organisatie te herstructureren (Finkelstein & Hambrick, 1990; Lant et al., 1992). Om belangrijke SV te ondernemen, moeten leidinggevenden zich bezighouden met gedurfd denken, experimenteren en risico's nemen (Zhang, 2006). Bij het doorvoeren van SV worden 'gevestigde manieren van zakendoen overgeslagen ten gunste van het maken van afspraken over strategische richtingen waarvoor de beloning niet gegarandeerd is' (Wiersema & Bantel, 1992: 93). Daarom moeten leidinggevenden bereid zijn ambiguïteit te omarmen en buiten de gevestigde structuur en regels om te opereren (Datta et al., 2003). Daarentegen kan het vertrouwen op gevestigde normen en beproefde strategieën het zoeken foutief beïnvloeden en het vermogen om veranderingen in het milieu op te merken en zich daaraan aan te passen belemmeren (Kraatz & Zajac, 2001).

De studie Herrmann & Nadkarni (2014) beschrijft een bevorderd modererend effect van een consciëntieuze CEO tijdens het implementeren en managen van een strategisch veranderingsproces. Men stelt een sterke taakgerichtheid met het nastreven van taken voor ogen om een bepaald doel te behalen (McCrae & Costa, 1987).

Onzekerheid van de CEO tijdens de evaluatie van strategische veranderingsopties kan de betrouwbaarheidscomponent (bijv. intolerantie voor ambiguïteit, behoefte aan structuur en beproefde strategieën) van consciëntieusheid van de CEO activeren, waardoor SV wordt afgeremd. Echter kunnen sterke en duidelijke externe omgevingsfactoren (bijv. veranderingen in de regelgeving, technologische veranderingen) en interne bedrijfssignalen (bijv. zeer lage

prestatieniveaus) CEO's dwingen om strategisch te gaan veranderen (Hambrick & Finkelstein, 1987; Herrmann & Nadkarni, 2014). Zo kunnen consciëntieuze CEO's proactief en sterk gemotiveerd worden om superieure prestaties te bereiken bij het doorvoeren van SV. (Herrmann & Nadkarni, 2014)

Extraversie

De persoon die als meer extravert omschreven wordt is iemand spraakzaam die graag contact zoekt met anderen en geniet van opwinding en pret. Eigenschappen die hieraan kunnen worden gelinkt zijn: assertiviteit, sociaal aangelegd, energiek, invloedrijk, praatzaam, ambitieus en enthousiast. Iemand die het tegenovergestelde is wordt introvert genoemd. Dergelijke personen zijn eerder bedeesd en stil en verkiezen het rustige gezelschap van een goede vriend of vriendin boven een groepsgebeuren.

Volgens Judge en Bono (2000) is het belangrijkste onderdeel van het extraversie persoonlijkheidskenmerk met name dominantie of opdringerigheid, iets wat extraverte personen assertief, invloedrijk, spraakzaam en sterk maakt in het communiceren van hun meningen. Vanwege hun ambitie en enthousiasme hebben extraverte leiders de neiging 'op zoek te gaan naar en te genieten van verandering' (Bono & Judge, 2004: 902). De richtlijn en dominantie van extraverte CEO's in strategische besluitvorming (Peterson et al., 2003) in combinatie met hun behoefte aan opwinding en verandering kan hen in staat stellen om neezeggars en voorstanders van de status-quo te verslaan en het momentum te creëren dat nodig is voor het initiëren van strategische verandering. Zo zijn introverte leiders eerder wel responsief naar suggesties, initiatieven en opwaartse invloed van *lower-level employees*. Tevens hebben Herrmann en Nadkarni (2010) vastgesteld dat CEO-extraversie positief samenhangt met strategische flexibiliteit.

De invloed van extraversie wordt niet altijd ondersteunt door wetenschappelijk onderzoek. Met name Herrmann en Nadkarni (2014) ondervonden geen relatie tussen extraversie en de invloed ervan op SV. Aan de hand van hun onderzoek kan dat verklaard worden door situationele kenmerken die bepaalde relevante eigenschappen kunnen stimuleren en andere kenmerken die de situatie kunnen onderdrukken (Tett & Guterman, 2000).

Sterke interventies en conflict-oplossingstactieken bij de implementatie kunnen echter de minder goede aspecten van extraversie (bijv. weerstand tegen opwaartse beïnvloeding) hebben versterkt. Daarom initiëren extraverte CEO's meer SV, maar hebben ze niet bijgedragen aan het verbeteren van de prestatie-effecten van SV. Tegelijkertijd kan een sterke CEO dominantie geen voordelen opleveren bij een effectieve implementatie (Herrmann & Nadkarni, 2014).

Gezien dat extraverte CEO's een meer sociaal actief leven zouden leiden en daarmee ook een grotere sociale kring hebben opgebouwd, zijn ze meer blootgesteld aan informatie van buitenaf, vaak zonder dat men dit zelf beseft (Palaiou & Furnham, 2014). Het gevolg daarvan is dat de CEO over meer marktkennis beschikt om op zijn beurt ook beter onderbouwde SV uit te voeren en uit te voeren. Chollet et al. (2016) beaamt dat *Social Ties* dit evenzeer belangrijk zijn. Door meer sociaal actief te zijn worden bedrijfsleiders meer blootgesteld aan informatie, verkrijgen ze onbewust meer prikkels zonder er actief naar op zoek te gaan (Vissa & Chacar, 2009). De studie linkt kennis van de markt aan de invloed van CEO-persoonlijkheid aan het nemen van strategische veranderingen.

Altruïsme

Eigenschappen van altruïsme die positief hieraan kunnen worden gerelateerd zijn: hulpvaardig in omgang, vertrouwensvol, aangenaam, goedaardig, warm, coöperatief, zachtaardig, sympathiek, zorgzaam, vriendelijk en bescheiden. Ze functioneren graag op samenwerkingsbasis en hebben graag een relatie op basis van vertrouwen met de werknemer, waarmee ze sociale verbondenheid op prijs stellen (Bono & Judge, 2004). Personen die laag scoren, zijn koel, onvriendelijk en zelfzuchtig.

Hoewel de empathie van sympathieke leiders open, coöperatieve en op vertrouwen gebaseerde relaties met werknemers kan bevorderen (Judge & Bono, 2000), geeft het ook aanleiding tot passiviteit, waarbij leiders conflicten ten koste van alles vermijden, bescheiden handelen, en zich meer zorgen maken over het welzijn van de werknemers dan over het bereiken van taakdoelen (Langan-Fox & Grant, 2007). De negatieve effecten van welwillendheid zijn vooral uitgesproken in situaties van ambiguïteit en conflict (LePine & Van Dyne, 2001), die zowel bij het initiëren als bij het doorvoeren van SV voorkomen (Augier & Teece, 2009; Elenkov et al., 2005; Teece, 2007). De bereidheid van leiders om zich gemakkelijk over te geven aan de mening van anderen en het vermijden van het uiten van meningen en suggesties die anderen van streek maken, zorgt ervoor dat de effectiviteit van de besluitvorming wordt afgeremd en zeer schadelijk kan zijn voor het aanpassingsvermogen en de verandering (LePine & Van Dyne, 2001).

Om SV in gang te zetten, moeten CEO's assertief en proactief zijn in het overwinnen van traagheidskrachten die de verspreiding van nieuwe ideeën kunnen ondermijnen (Augier & Teece, 2009). De zorgzame en empathische oriëntatie van aangename leiders remt dergelijk agressief gedrag af (Zhao & Seibert, 2006).

Emotionele stabiliteit

Het persoonlijkheidskenmerk verwijst naar het rustig en kalm blijven onder stresserende omstandigheden, voor diegene die hier hoog op scoren. Het zijn mensen die niet gemakkelijk overstuur geraken en een interne locus of controle hebben. Diegene die dit hebben doen aan meer SV die zich uitstrekken over nieuwe producten, R&D, en methoden van dienstverlening of productie (Miller et al., 1982; Miller & Toulouse, 1986) dan CEO's met een externe locus van controle die de voorkeur geven aan relatief beperkte strategieën. Tevens was de CEO-kern-zelfevaluatie (Judge et al., 2002) gerelateerd aan een grote voorkeur en openheid naar risico's bij het creëren van nieuwe strategische initiatieven (Simsek et al., 2010). Verder wordt het ondersteunt door creativiteit en motiveert het oplossen van problemen. Daarnaast weerspiegelt het emotioneel stabiel vermogen van individuen om hun emotionele toestand aan te passen aan uiteenlopende situationele eisen en om kalm en zelfverzekerd te blijven in stressvolle situaties (Costa & McCrae, 1997). Emotioneel stabiele individuen hebben de neiging om positieve emoties te ervaren die hun informatie-verwerkingsvermogen en hun creativiteit en motivatie bij het oplossen van moeilijke problemen verbeteren (Judge et al., 1998). Zo kunnen ze een grotere hoeveelheid informatie verwerken, gezien de creativiteit en motivatie die hen in staat stellen om meer risico's te nemen.

Iemand die laag scoort, wordt als neurotisch gezien en windt zich gemakkelijk op, is vlug angstig of overdreven enthousiast. Een neurotisch persoon bevindt zich in een angstige emotionele staat en ondervindt depressieve gemoedstoestanden. Ze zien mentaal af van gevoelens van schuld,

woede en angst. Bovendien ondervinden ze deze ook vaker en beleven deze zwaarder. Het zijn personen die dwalen over het negatieve. Ze zijn hyper aandachtig en zelfbewust van iemand zijn fouten en imperfecties. Dit zorgt allemaal voor een negatieve uitkomst. De emotionele staat van de CEO straalt af op de werknemers en zorgt op zijn beurt voor angst en stress bij de werknemers. Dit heeft op zijn beurt negatieve gevolgen voor de CEO zelf, de omgang met elkaar en de betrokkenheid in samenwerkingsverbanden die SV doen falen. (Brybaert, 2014)

Zowel de creativiteit als de informatieverwerkingscapaciteit zijn van cruciaal belang voor het bevorderen van SV. Brede informatieverwerking maakt tijdige herkenning van milieuveranderingen mogelijk en vergroot de verscheidenheid aan reactiemogelijkheden (Kraatz & Zajac, 2001; Lant et al., 1992). Verhoogde informatie-verwerkingscapaciteit verbetert de zoektocht naar informatie, roept de perceptie op dat verandering haalbaar is en creëert de noodzakelijke impuls voor verandering (Dutton & Duncan, 1987; Wiersema & Bantel, 1992). Omdat een SV een afwijking is van gevestigde en bekende strategieën in de richting van nieuwe en niet geteste acties, zijn zowel creativiteit in het oplossen van problemen als het nemen van risico's de sleutel tot SV (Datta et al., 2003; Wiersema & Bantel, 1992; Zhang & Rajagopalan, 2010).

De studie Herrmann en Nadkarni (2014) beschrijft het modererend effect van het kenmerk emotionele stabiliteit dat een bevorderend effect heeft op de implementatie van een strategisch veranderingsproces in het bedrijf. CEO's die een sterke relatiefocus oproepen, alsook worden gekenmerkt door warmte, harmonie en sociale dominantie (Barrick et al., 1998), leveren geen superieure prestatie tijdens de SV-implementatie op.

CEO-persoonlijkheid en SV

De *Big Five* persoonlijkheidskenmerken komen in veel verschillende culturen voor (Costa & McCrae, 1997) en mensen hebben spontaan de neiging om deze vijf dimensies te gebruiken als ze anderen beschrijven. Volgens Goldberg (1981) komt dit doordat de *Big Five* de kritische vragen representeren die mensen over elkaar stellen: 'zal deze persoon mij domineren?' (Extraversie), 'zal ik deze persoon graag mogen?' (Altruïsme), 'kan ik het werk van deze persoon vertrouwen?' (Consciëntieusheid), 'is deze persoon gestoord?' (Neurotisch <-> emotionele stabiliteit) en 'is deze persoon bijdehand?' (Openheid voor ervaringen).

Zo kunnen sommige *Big Five*-kenmerken van de CEO SV bevorderen, terwijl andere kenmerken de status quo kunnen stimuleren. Zillig et al. (2002) hebben empirisch aangetoond dat sommige Big Five-kenmerken, zoals consciëntieusheid en openheid voor ervaring, een sterke cognitieve onderliggende component hebben, terwijl emotionele stabiliteit, altruïsme en extraversie sterk op affectieve eigenschappen zijn gebaseerd.

Persoonlijkheid geeft vorm aan de manier waarop CEO's de strategische visie en doelstellingen definiëren (Boal & Hooijberg, 2000; Kaiser et al., 2008), en bepaalt op zijn beurt de persoonlijkheid van mensen die aangetrokken worden tot, geselecteerd worden door en behouden worden door de organisatie, die verder prominente rollen kunnen rekruteren en toewijzen aan werknemers met een vergelijkbare persoonlijkheid (Schneider et al., 1995). (Herrmann & Nadkarni, 2014)

Door de unieke rol als hoofdkenner en toezichthouder (Herrmann & Nadkarni, 2014) is de krachtige impact van CEO's op de bedrijfsstrategie en financiële prestaties goed verankerd in de *Upper Echelon* theorie (Finkelstein et al., 2009). In deze logica is de studie van de CEO-

persoonlijkheid naar voren gekomen als een belangrijk onderwerp in het strategisch management en een groeiend aantal onderzoeken heeft aangetoond dat de persoonlijkheid van de CEO wordt weerspiegeld in de strategische beslissingen, de structuur en de prestaties van de organisatie die men leidt (Hambrick, 2007; Schein, 2010).

Zo zullen CEO's met brede informatie-verwerkingscapaciteiten (Gioia & Chittipeddi, 1991; Rajagopalan & Spreitzer, 1997), divergerend denken en creativiteit (Datta et al., 2003), hoge tolerantie voor ambiguïteit, en motivatie om inertiekrachten te bestrijden (Kisfalvi, 2000; Teece, 2007) eerder de behoefte aan strategische verandering erkennen en de strategische veranderingsagenda stimuleren, dan CEO's die deze capaciteiten missen.

Cognitieve aspecten van CEO-persoonlijkheid zoals divergerend denken, het zoeken naar informatie en intellectuele flexibiliteit, weerspiegeld in de openheid van CEO's om ervaring op te doen, bevorderden SV, terwijl de behoefte aan structuur en orde, en de intolerantie voor ambiguïteit die geassocieerd wordt met CEO-consciëntieusheid, de initiatie van SV belemmerden.

Persoonlijkheid geeft vorm aan de manier waarop CEO's communiceren met, belonen, motiveren en mobiliseren van TMT-leden en middelmanagers (Peterson et al., 2003; Resick et al., 2009) die dienen als *'agents of change'* en het succes of falen van de implementatie ervan kunnen bepalen (Floyd & Wooldridge, 1997; Wooldridge et al., 2008).

Sommige *Big Five*-kenmerken waar leiders over beschikken en deze gebruiken om richting, taakgerichtheid en prestatie (bijv. consciëntieusheid) bij te brengen of die om flexibiliteit en het nemen van risico's onder TMT-leden en middelmanagers te stimuleren (bijv. emotionele stabiliteit), zijn allemaal kenmerken die het bereiken van succesvolle doelen bevordert (Peterson et al., 2003; Tett & Guterman, 2000).

Andere *Big Five*-kenmerken bevorderen passiviteit en het vermijden van conflicten (bijv. Altruïsme) of dominantie (bijv. extraversie) (Grant et al., 2011; LePine et al., 2000), wat het succes van de implementatie belemmert.

Nadkarni en Herrmann (2010) vinden bijvoorbeeld bewijs voor de positieve invloed van emotionele stabiliteit van de CEO, altruïsme (tot een optimaal punt is bereikt), extraversie, en openheid voor ervaring op de financiële prestaties van de onderneming. In die studie had het persoonlijkheidskenmerk van consciëntieusheid een negatieve invloed. In een andere studie van Colbert et al. (2014) werd consciëntieusheid positief gekoppeld aan grondige financiële prestaties, zoals het geval was bij emotionele stabiliteit en openheid van de CEO.

Dus willen we de prestatievoordelen van SV-implementatie maximaliseren, moeten CEO's een sterke taak- en prestatiegerichtheid (consciëntieusheid), empowerment en betrokkenheid van de werknemers (emotionele stabiliteit) bijbrengen zonder passief te zijn (altruïsme). (Herrmann & Nadkarni, 2014)

Daarnaast toont Benischke et al. (2019) aan dat CEO's die hoog scoren op extraversie of openheid voor ervaring voor verandering en laag scoren op consciëntieusheid, minder snel de strategische risico's van hun bedrijf zullen verminderen naarmate de waarde van hun aandelenopties toeneemt. Zo werd het effect van de persoonlijkheid van de CEO op hun gedragsreacties op de beloning voor aandelenopties bestudeerd. Dat wil zeggen dat consciëntieusheid leidt tot een grotere mate van aandacht voor de verliesuitkomsten, terwijl extraversie en openheid voor veranderingen zal leiden tot een grotere mate van aandacht voor de winstuitkomsten. Specifiek, suggereert het onderzoek van Benischke et al. (2019) dat naast het overwegen van de omvang van die toekomstige

verliezen en winsten op het vaste en persoonlijke niveau, CEO's waarschijnlijk ongelijk hun aandacht zullen richten op verliezen en winsten, als gevolg van de factoren die verband houden met persoonlijkheid.

Beide cognitief georiënteerde eigenschappen openheid voor ervaring en consciëntieusheid, vertoonden verschillende relatiepatronen met strategische verandering. De behoefte aan structuur, legalisme, doelgerichtheid en ontvankelijkheid voor feedback die inherent is aan CEO-wetenschap, remden de initiatie van strategische verandering, terwijl afwijkend denken, het zoeken naar informatie en ongewone denkprocessen in verband met CEO-openheid strategische verandering vergemakkelijkten. Effectief gewortelde eigenschappen vertoonden ook verschillende patronen van relaties met strategische verandering. Hoewel extraversie, emotionele stabiliteit, en altruïsme geassocieerd worden met een neiging om positieve emoties te ervaren en positieve emoties op te roepen in anderen (Côté & Moskowitz, 1998; McCrae & Costa, 1987; Tan et al., 2004), speelden zij verschillende rollen in de initiatie van SV. Terwijl CEO emotionele stabiliteit en extraversie de initiatie van SV faciliteerden, belemmerde CEO-altruïsme de initiatie van SV.

Het is belangrijk om te erkennen dat de positieve houding die inherent is aan deze eigenschappen gecombineerd wordt met andere ondergeschikte attributen om de strategische verandering op een unieke manier te beïnvloeden (Barrick & Mount, 1991; Deneve & Copper, 1998). Bijvoorbeeld, de neiging van emotioneel stabiele CEO's om positieve emoties te ervaren in combinatie met emotionele aanpassing vergemakkelijkte de initiatie van SV. Op dezelfde manier verhoogde een mix van de neiging om positieve emoties en dominantie te ervaren in extraversie de initiatie van strategische verandering. Echter, de neiging om positieve emoties te ervaren in combinatie met empathie en altruïsme belemmerde SV.

Meer bepaald tonen de resultaten aan dat in het raakvlak tussen CEO en TMT, CEO extraversie en openheid voor ervaring de *teamspirit* van de topmanagementgroep versterken. Deze resultaten zijn consistent met eerder onderzoek in de psychologie en leiderschap, dat het belang erkent van flexibele houdingen, openheid voor verandering en nieuwe ervaringen, en extraverte sociale vaardigheden als facilitators van gezamenlijk gedrag en interacties die TMT-gedragsintegratie mogelijk maken (Costa Jr. et al., 1991; de Jong et al., 2013; Judge & Bono, 2000; Zhang et al., 2011).

Situationele context

In recenter onderzoek van Harrison et al. (2019) zijn dezelfde directe effecten bewezen voor de persoonlijkheidskenmerken tijdens de initiatie zoals in de studie van Herrmann & Nadkarni (2014), met name een positief effect in openheid voor ervaring en een negatief effect van altruïsme op SV. Echter toont het onderzoek geen effecten voor de andere drie kenmerken. Het wordt verklaard door de situationele bedrijfsprestatie factor van de onderneming die invloed heeft op de relatie tussen de *Big Five* persoonlijkheidskenmerken van de CEO's en strategische veranderingen. Op basis van deze relatie toont het onderzoek ook aan wat de CEO zal doen wanneer een bedrijf goed presteert of wanneer het bedrijf slecht presteert (gezien het persoonlijkheidskenmerk). Elk van de *Big Five* kenmerken vertegenwoordigt een verzameling van verschillende tendensen die verschillend kunnen worden geactiveerd of beperkt op basis van de situatie. Zolang het bedrijf bijvoorbeeld goed presteert, kunnen meer consciëntieuze of neurotische CEO's door hun intolerantie voor ambiguïteit

en onzekerheid (Peterson et al., 2003) ertoe leiden dat ze zich verzetten tegen verandering. In tegenstelling tot wanneer het bedrijf slecht presteert, kan de hoge prestatiegerichtheid van consciëntieuze CEO's (Costa & McCrae, 1985) en de onzekerheid en schrik van neurotische CEO's meer opvallen, wat ertoe zal leiden dat elk type CEO zich zal bezighouden met drastischere veranderingen om de situatie om te keren (Harrison et al., 2019). Kortweg toont dit onderzoek eveneens aan dat situationele factoren een kritische impact hebben op de manier waarop de eigenschappen van de CEO's zich manifesteren in de resultaten van het bedrijf.

In het voorbijgaande hoofdstuk staat een literatuurstudie uitgeschreven waarin men zich verdiept in de persoonlijkheid van bedrijfsleiders en de mogelijke invloed hiervan op strategische veranderingen. Zodoende is het belangrijk om te weten waar bedrijfsleiders invloed op kunnen uitoefenen tijdens strategische veranderingen en welke persoonlijkheidskenmerken hiermee gepaard gaan. In het volgende hoofdstuk wordt de methode besproken die gehanteerd zal worden in dit onderzoek.

3. Methodologie

Om te onderzoeken hoe de persoonlijkheid van bedrijfsleiders SV beïnvloeden, werd binnen deze masterthesis gebruik gemaakt van de *grounded theory* methode (Glaser & Strauss, 1967). Bij het gebruiken van deze methode wordt op een systematische manier de benodigde data verzamelt en geanalyseerd (Strauss & Corbin, 1994). Deze onderzoeksmethode wordt frequent gebruikt bij het ontwikkelen van nieuwe theorieën en bij het wijzigen of uitdiepen van reeds bestaande theorieën.

Aangezien in de bestaande literatuur de focus ligt op een kwantitatieve methode, maakt men in deze thesis gebruik van een kwalitatieve benadering, biedt deze thesis een meerwaarde voor de literatuur rond SV en het effect van de persoonlijkheid van CEO's hier op. Om een zo goed mogelijk onderzoek te voeren, zal er gekozen worden om een *multiple case study* uit te voeren zoals in de literatuur beschreven wordt door Eisenhardt (1989). Aangezien het *multiple case study* design meerdere invalshoeken weergeeft en over het algemeen aangeraden wordt binnen de literatuur. Hierbij heeft de onderzoeker namelijk achteraf de mogelijkheid om verschillende cases te vergelijken met elkaar en hier conclusies uit te trekken (Yin, 2003). Anderzijds is er al veel kwantitatief onderzoek gedaan en worden deze resultaten in dit onderzoek getoetst in een microstudie die een valide onderzoeksmethode is voor dit onderzoek (Bryant & Charmaz, 2007; Payne, 2007). Bovendien werd binnen deze studie bewust gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat de onderzoeksvraag binnen dit onderzoek zeer sterk inspeelt op de persoonlijkheid, de ervaringen en de gevoelens van de respondenten. Deze vorige aspecten zijn moeilijk kwantificeerbaar en meetbaar. Hierdoor is een kwalitatief onderzoek, waarbij men eerder tracht de gegeven problematiek te begrijpen in plaats van te meten, een betere variant (Murphy & Lambrechts, 2015; Nordqvist et al., 2009).

Theoretical sampling

De cases zijn geselecteerd aan de hand van de *theoretical sampling* methode (Eisenhardt, 1989). Dit impliceert dat de cases gericht gekozen zijn omwille van hun mogelijke bijdrage aan het genereren van inzichten met betrekking tot het bestudeerde fenomeen. Random selectie is in dit type onderzoek niet noodzakelijk om tot een goed resultaat te komen omdat het niet de bedoeling is om te veralgemenen naar een grotere, representatieve populatie (Glaser & Strauss, 1967). Eisenhardt (1989) stelt dat er reeds vanaf vier cases een theorie ontwikkeld kan worden.

Dataverzameling

Voor het verzamelen van data werd er in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatieve diepte-interviews. Dit gebeurde zowel face-to-face als via Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, als via Cisco Webex Meetings. Onder de geïnterviewde zijn de meeste CEO's nog steeds actief als CEO in het bedrijf, waar de rest ondertussen een andere functie uit-oefenen of met pensioen zijn. De tien interviews duurden gemiddeld 50 minuten en werden meteen getranscribeerd, om zo de informatie mee te kunnen verwerken bij het bevragen van de volgende respondent. Dit proces werd herhaald tot de maximale category saturation bereikt werd en verdere dataverzameling geen nieuwe inzichten meer opleverde (Glaser & Strauss, 1967; Suddaby, 2006).

Tabel 1

Geselecteerde cases

Respondent A is een persoon die 23 jaar CEO van een Belgisch bedrijf in de financiële administratie sector is geweest en nu nog actief is binnen het bedrijf, maar een andere functie vervult. De persoon is 56 jaar oud, heeft een diploma in rechten, fiscaliteit en personal management planning. Het bedrijf is zowel nationaal als internationaal actief geweest.

Respondent B is een CEO van een Belgisch bedrijf dat in de hernieuwbare energiesector actief is, op het vlak van onderzoek en ontwikkeling ervan tot de plaatsing van apparatuur en de levering van energie. De persoon is 12 jaar actief als CEO, 35 jaar oud en heeft een diploma als industrieel ingenieur elektromechanica.

Respondent C is een CEO van een Belgisch bedrijf, actief op zowel de nationale als internationale markt. Het bedrijf bevindt zich in de *People Business* sector waar het aan facilitaire dienstverlening doet en HR-diensten levert. De CEO is 39 jaar oud, heeft een diploma in psychologie, een master in cognitieve ergonomie en een master in marketing. De persoon is 13 jaar actief als CEO in het bedrijf.

Respondent D is een CEO van een Belgisch bedrijf dat actief is binnen de luchtvaartsector op zowel de nationale, als de internationale markt. De CEO is 61 jaar oud, actief CEO in twee bedrijven gedurende inmiddels 5 jaar en 10 jaar. De persoon heeft twee masterdiploma's, waarvan een in de elektromechanica en een in *business administration*.

Respondent E is een 50-jarige CEO die al 7 jaar de rol als bedrijfsleider actief bekleedt. De persoon heeft als achtergrond een master als handelsingenieur. Het bedrijf is actief nationaal, als internationaal actief in de logistiek en *supply chain* sector met meer dan 5.000 werknemers.

Respondent F is een CEO die niet meer actief is met meer dan 20 jaar ervaring als bedrijfsleider in de IT-sector. Hij heeft een Belgisch bedrijf geleid met een werknemers aantal tussen de 50-100 dat actief was op de nationale en internationale markt. Het andere bedrijf was voornamelijk actief op de internationale markt met een werknemersaantal van boven de 200. De persoon is 64 jaar oud en heeft een opleiding als handelsingenieur genoten.

Respondent G is een jonge bedrijfsleider van 26 jaar en 2,5 jaar actief in een Belgisch bedrijf met 28 voltijdse werknemers. Het bedrijf is actief in de wellness, horeca en verzorgingssector op de nationale markt. De persoon heeft een TSO-diploma behaald in de richting industriële wetenschappen.

Respondent H is een 31-jarige CEO die 2,5 jaar aan het roer staat van een Nederlands bedrijf in de staalconstructie industrie. In het bedrijf zijn 120 werknemers actief op een nationale en internationale markt. Daarnaast is het een familiebedrijf en heeft de persoon bedrijfsmanagement gestudeerd.

Respondent I is een CEO die 23 jaar bedrijfsleider was van een Nederlands staalbedrijf met 5 tot 25 werknemers. Het is een familiebedrijf dat nationaal, als internationaal actief was. De persoon is 62 jaar oud en heeft een HAVO met extra technische bijscholing genoten.

Respondent J is een voormalig bedrijfsleider van een Belgisch bedrijf dat zowel nationaal als internationaal actief is in de modesector. De CEO is 41 jaar oud, 3,5 jaar actief bedrijfsleider geweest en heeft een diploma in marketing.

Data-analyse

Gebaseerd op het *grounded theory*-principe van Corbin en Strauss (1990), begon het analyseren van de cases simultaan met het nemen van de desbetreffende interviews.

Coderingsproces

Het coderingsproces is de eerste analytische fase in het grounded theory onderzoek waar de verzamelde gegevens gecodeerd worden (Bryant & Charmaz, 2007). Het coderingsproces staat ons toe de gegevens te definiëren en er een betekenis aan te geven. Naarmate er coderingen uit de gegevens komen, kan dit proces ons leiden naar nieuwe onbekende gebieden en onderzoeksvragen. Het coderingsproces is een uitdagende bezigheid omdat bij het begin ervan elke regel van de verzamelde interviews gedefinieerd moet worden, alsook alle acties en gebeurtenissen die erin plaatsvinden. Gedurende de eerste coderingsfase heb ik alles regel per regel gecodeerd om de

Tabel 2

Voorbeeld van <i>initial coding</i>	
<i>Initial coding: line-by-line coding</i>	
<i>Initial coding</i>	Case E, de CEO spreekt over zijn ervaring met weerstand van personen uit het bedrijf.
Continu weerstand	Ja, continu natuurlijk. Het is niet dat iedereen altijd op dezelfde golflengte zit en daardoor is het ook heel belangrijk, dat hetgeen wat je beslist ook heel goed door gecommuniceerd wordt, interne communicatie. Naarmate je groter wordt als bedrijf is die interne communicatie waanzinnig belangrijk. Zodat iedereen weet dat we die richting willen uitgaan en op die dingen willen we ja zeggen en op die dingen willen we nee zeggen. En dat nee zeggen is ook heel belangrijk en daar moet je ook tools voor ontwikkelen om te zien als we met de juiste dingen bezig en zeggen we genoeg nee tegen de foute dingen, herhalen we genoeg de juiste dingen. Je kijkt naar uw sales traject, zit de pipeline en de dingen die we echt willen doen, vol genoeg en zijn we niet te veel tijd aan het spenderen aan dingen die minder strategisch zijn, want die kunnen evenzeer tijdrovend zijn. Dat is zeer moeilijk, want dat is een continu proces, want ge hebt altijd wel opportunisten tussen het geheel zitten. Opnieuw wat ook een stukje nodig is, want dat zit ook in het ondernemerschap, maar ze moeten dat vooral gebruiken in de segmenten het type van klanten waar wij het in willen en niet omdat we ergens een opportuniteit zien om extra omzet te draaien die eigenlijk minder past binnen onze strategie. Daar word ik niet altijd even vrolijk van. Er zijn er dan toch nog wat denken van, dit is hier een geweldige zaak en die halen hier zoveel omzet binnen en die zelfs misschien toch nog een stuk winstgevend zijn. Maar waar ik op lange termijn meer hinder zie dan het positieve, dat is een. Twee waarin ik zie dat we onze krachten niet aan het bundelen zijn om die strategische segmenten harder op door te gaan waar we nog meer toegevoegde waarde zouden kunnen halen.
Golflengte	
Beslissingen	
(Interne) communicatie	
Grote bedrijf	
Belang (interne) communicatie	
Duidelijkheid richting	
Weten wat belangrijk is	
Neezegger	
Tools ontwikkelen	
Juiste, foute dingen	
Sales traject	
Pipeline + duidelijkheid richting	
Nuttige tijd verspillen	
Minder strategisch = tijdrovend	
Continu proces	
Opportunisten	
Opportunisten nodig	
Ondernemerschap	
Gericht gebruiken + type klant	
Opportuniteit zien + extra omzet	
Niet passen in strategie	
Niet gelukkig	
Eigenwijze mensen	
Zaken die winstgevend zijn	
Lange termijn + hinder zien	
Krachten niet bundelen	
Inzetten op strategische segmenten	
Toegevoegde waarde	

interviews zeer grondig te begrijpen. De toepassing van deze methode staat mij toe om de codes (de gevonden gegevens) op te splitsen in verschillende categorieën die het vervolgens toestaat om de codes te matchen met die van andere respondenten die soortgelijke ideeën tot uiting brachten (Charmaz, 1990). Tijdens het meermaals nalezen van de interview transcripten, markeerde ik zinnen die vergelijkbaar of afwijkend waren van elkaar, om overeenkomsten en verschillen tussen de respondenten samen te brengen of te onderscheiden.

Tabel 3

<i>Voorbeeld van focused coding</i>	
<i>Focused coding</i>	Case E, de CEO spreekt over zijn ervaring met weerstand van personen uit het bedrijf.
Continu weerstand	Ja, continu natuurlijk. Het is niet dat iedereen altijd op dezelfde golflengte zit en daardoor is het ook heel belangrijk, dat hetgeen wat je beslist ook heel goed door gecommuniceerd wordt, interne communicatie. Naarmate je groter wordt als bedrijf is die interne communicatie waanzinnig belangrijk. Zodat iedereen weet dat we die richting willen uitgaan en op die dingen willen we ja zeggen en op die dingen willen we nee zeggen. En dat nee zeggen is ook heel belangrijk en daar moet je ook tools voor ontwikkelen om te zien als we met de juiste dingen bezig en zeggen we genoeg nee tegen de foute dingen, herhalen we genoeg de juiste dingen. Je kijkt naar uw sales traject, zit de pipeline en de dingen die we echt willen doen, vol genoeg en zijn we niet te veel tijd aan het spenderen aan dingen die minder strategisch zijn, want die kunnen evenzeer tijdrovend zijn. Dat is zeer moeilijk, want dat is een continu proces, want ge hebt altijd wel opportunisten tussen het geheel zitten. Opnieuw wat ook een stukje nodig is, want dat zit ook in het ondernemerschap, maar ze moeten dat vooral gebruiken in de segmenten het type van klanten waar wij het in willen en niet omdat we ergens een opportuniteit zien om extra omzet te draaien die eigenlijk minder past binnen onze strategie. Daar word ik niet altijd even vrolijk van. Er zijn er dan toch nog wat denken van, dit is hier een geweldige zaak en die halen hier zoveel omzet binnen en die zelfs misschien toch nog een stuk winstgevend zijn. Maar waar ik op lange termijn meer hinder zie dan het positieve, dat is een. Twee waarin ik zie dat we onze krachten niet aan het bundelen zijn om die strategische segmenten harder op door te gaan waar we nog meer toegevoegde waarde zouden kunnen halen.
Communicatie	
Tools ontwikkelen om strategie te meten	
Minder strategisch = tijdrovend	
Inzetten op strategische segmenten	

De omsluiting van de literatuur

Volgens Eisenhardt (1989) is het van cruciaal belang dat men bij het ontwikkelen of het wijzigen van een theorie in uw onderzoek de vergelijking maakt tussen de theorie die men ontwikkelt en de reeds bestaande literatuur. Op het begin van deze masterthesis is een grondige literatuurstudie gedaan waaruit bleek dat de persoonlijkheid van bedrijfsleiders invloed heeft op strategische veranderingen van een bedrijf. Daarenboven bleek uit deze literatuurstudie dat er slechts een gering aantal literatuurstukken focust op de invloed van de CEO-persoonlijkheid op strategische veranderingen.

Zo zal men binnen het komende deel van deze masterthesis een antwoord geven op de onderzoeksvraag "Hoe beïnvloedt de persoonlijkheid van CEO's strategische veranderingen?". Om hier een degelijk en betrouwbaar antwoord op te geven baseert de auteur zich op de geanalyseerde cases, de big five persoonlijkheidskenmerken en diverse quotes van de individuele respondenten.

4. Resultaten

In de volgende sectie worden de bevinding van de interviews besproken en onderverdeelt in twee categorieën, namelijk: het initiatieproces en het implementatieproces. Onder deze categorieën zal men zes thema's terugvinden: risico, duidelijkheid, communicatie, weerstand, controle en de leeftijd. Zo heeft de persoonlijkheid van de bedrijfsleiders invloed op deze zes thema's met betrekking tot het strategisch veranderingsproces. Vervolgens zal in de discussie een koppeling tussen de afgeleide vijf *big five* persoonlijkheidskenmerken van de CEO's en de academische literatuur besproken worden, met als doel de invloed op strategische veranderingen te achterhalen.

4.1. Initiatieproces

Het doen en laten van een onderneming is onder de supervisie van de bedrijfsleider die eveneens het laatste woord heeft bij elke strategische beslissing. De bevindingen van het literatuuronderzoek stellen dan ook dat de persoonlijkheid van de CEO invloed heeft op een initiatieproces.

1. Risico

Het eerste thema dat aan het licht komt bij de interviews is de invloed van de persoonlijkheid op het nemen van risico's. Het activeren van een transformatieproces houdt in dat de bedrijfsleider risico's zal moeten nemen. Zo houdt iedere beslissing die een CEO neemt een bepaalde hoeveelheid risico in en bij strategische beslissingen is dat niet anders. In de eerste plaats moeten de respondenten ervoor open staan om veranderingen door te voeren. Uit de interviews blijkt dat bedrijfsleiders zelf actief op zoek gaan naar innovaties en veranderingen waarmee een strategisch voordeel te behalen valt. Hierbij kan vermeld worden dat bedrijfsleiders er dus voor openstaan om een luisterend oor te bieden voor medewerkers die met strategische ideeën of voorstellen naar voren komen. Men stelt zich op geheel eigen wijze open voor innovaties en veranderingen ervan uitgaande er een strategisch voordeel uit te halen. Hiermee wordt het volgende bedoeld: een hogere inkomstenstroom, optimalisatie van de werkomstandigheden, verhoging van de productiecapaciteit met bestaande middelen en een sterkere de marktpositie. In de onderstaande tabel geven we quotes weer die de openheid voor ervaring en verandering in de eerste fase van een SV-proces weergeven.

Tabel 4

Openheid van de CEO

Respondent Quotes

A *"Dat is een van mijn taken, open staan voor nieuwe ideeën. Ik begeleid de persoon achter het bedrijf, de families, dat is mijn hoofdtak en mijn tweede taak is strategische keuzes voorbereiden. (...) maar als het gaat over echt innovatie in de ware zin van het woord, dan durf ik toch wel zeggen dat 70 à 80% vanuit mijn bed komt."*

"Ja, absoluut! Dat stimuleren we zelfs. Ik zou niet liever hebben dan dat dat nog veel meer gebeurt dat werknemers met ideeën komen!"

B *"Ik sta open voor nieuwe ideeën (...)."*

Tabel 3
(vervolg)

- C *"Ja zeker, dat is wel typerend voor het bedrijf. Dat hangt ervan af wie het zegt en op welke manier natuurlijk. Bij ons mag eenieder, alle mensen binnen mijn organisatie, mijn gsm-nummer hebben, of mijn e-mailadres. Als iemand met een goed idee komt tijdens zo een proces dan hoor ik het graag. Ik vind dat zelf ook een goed idee, dan gaan we dat in overweging nemen en dat bespreken. We proberen dan wel tot een consensus te komen, hoe gek het idee in eerste instantie is van binnen onze organisatie. Als wij geloven dat het iets is wat ons kan vooruithelpen of een strategisch voordeel kan opleveren, dan gaan we het echt niet laten om dat te implementeren. Of komt het ook niet van ons zelf, integendeel we moedigen dat alleen maar aan."*
- D *"Ja, continu. Dat is iets waar ik heel open voor sta. Een spectaculair voorbeeld is bij [bedrijf] gebeurd. (...) Op dat moment was er iemand die binnen de onderneming heeft gezegd: "[Naam respondent] we zouden een afdeling moeten oprichten voor het opleiden van dronepiloten." Een totaal nieuwe strategische verandering en daar ga je dan: "hm, laat ons eens kijken, wat heeft dat dan te betekenen en hoe groot is die markt en wat moeten we doen, wat is het product dat we daar gaan verkopen en wat willen we daaraan verdienen." Je moet openstaan voor nieuwe ideeën. Het gevaar dat je wel hebt is dat je de focus van de kernactiviteit in uw bedrijf niet verliest en dat je niet te veel tijd steekt in alle ideetjes."*
- E *"Ik lig van zeer weinig 's nachts wakker, buiten dan af en toe ideeën die door mijn hoofd spoken."*

"Als we erin geloven dat het toegevoegde waarde heeft, of dat nu op voorhand op een groot strategisch plan is uitgeschreven of niet uitgeschreven. Als wij tot nieuwe inzichten komen 'on route de parcours', dan gaan we dat zeker meenemen. (...) zo een strategisch plan is niet iets statisch voor de volgend 5 jaar en daar gebeurt niks meer aan, dat is iets waar je continu ook nog verder evolueert."
- F *"Het zijn die mensen op de vloer, die moeten die beslissing gaan uitvoeren. En als zij argumenten hebben wat het kan verbeteren of wat beter kan, of hoe zij het liever zouden doen, evengoed. Daar vind ik dat je daarvoor moet open staan en dat je daar niet van weg moet lopen, dus dan zou ik maar optimaliseren binnen uw eigen bedrijf, daar kunt je niet tegenin gaan vind ik. Het is niet zo dat het mijn kindje is en je moet ervan afblijven, neen dat bestaat niet."*
- G *"Het hangt er een beetje vanaf. (...) Denkt de persoon met mij mee en iets kan verbeteren, dan vind ik dat allemaal goed."*
- I *"Ja. En die nam ik aan. Ik ben daar heel open in. Geen grenzen. Als het beter is, dan ben je toch gek als je het niet doet. En op een gegeven moment moet het ook niet persé op mijn manier. Als het effect hetzelfde is, was het ook goed. Uiteindelijk is het resultaat wat telt."*
- J *"Ik zou ze meenemen met het gevaar dat ik in een nog grotere miserie kom, dan het af te blokken. Maar ik neem die zeker mee, het zou mij veel moeite kosten om dat niet te doen. Als ik weet dat ze gelijk hebben of als ze dat kunnen aantonen, dan buig ik heel snel om, als ze ten slotte wel met een nieuw inzicht komen en ik er zelf niet heb over nagedacht. Als ik er al zelf over heb nagedacht en ik heb zelf argumenten, dan eerder niet."*

Vervolgens komt in het interview naar voren dat de grootte van het risico invloed heeft op de persoonlijkheid van de CEO bij het doorvoeren van een SV. Bepaalde bedrijfsleiders (a, b, c, d en h) vinden het namelijk interessanter om ingrijpende strategische veranderingen door te voeren omdat men, op basis van de antwoorden uit de interviews, kan onttrekken dat de CEO's daar net veel energie uit halen. Respondent A:

"Ja, ik denk dat dat een karaktertrek is van mensen zoals ik, (...). Ik moet gechallenged worden, ik moet een grote challenge hebben. Ook in mijn privéleven moeten er uitdagingen zijn. (...) Dus allemaal zo echt van die grote challenges en in het bedrijfsleven ging dat zo ook. Wat is de uitdaging nu bij [bedrijfsnaam], ik wil hiervan de world leader maken die goed gefund is en erkend in de wereld en dat is gelukt. Bij het vorige bedrijf [bedrijfsnaam], dat was een klein gemanaged vliegschooltje. Ik wou daar de beste vliegschool van België van maken en dat is gelukt. Je stelt uw eigen doel voor ogen en de visie omdat te bereiken."

Naast het open staan voor SV, kwam uit de interviews een tweede thema naar voren, met name duidelijkheid.

2. Duidelijkheid

Vooraleer een CEO de stap zal zetten om een SV-risico te nemen, wil de CEO zo veel mogelijk duidelijkheid hebben over de potentiële verandering. Een opvallend aspect tijdens de bevragingen is dat alle respondenten vooropstellen 'berekende risico's' te nemen aangaande SV. Dit houdt in dat de bedrijfsleiders zaken die onduidelijk zijn niet uit de weg gaan en daarentegen net zoveel mogelijk op zoek gaan naar relevantie informatie om meer duidelijkheid te verkrijgen over de mogelijke SV. De CEO doet dit zowel op zelfstandige basis als door zijn TMT of externe consultants. Ter verduidelijking gaat dit onder meer over het financiële aspect, de positie in de sector, de kanalen, partners, activiteiten. Van zodra het 'gevoel' goed zit, iets wat de bedrijfsleiders herhaaldelijk aanhalen, zullen ze het transformatieproces daadwerkelijk in gang zetten.

Tabel 5

Risico's	
Respondent	Quotes
A	<p><i>"Als ik voor mijzelf kijk durf ik risico's nemen. Voor de organisatie vandaag in mindere mate. Het moet altijd gedoseerd worden, risico's zijn natuurlijk goed en nodig, maar gedoseerd. We zitten in een vrij klassieke omgeving waar er niet zo veel ups-and-downs zijn, dat is omdat het segment wat rustig doorloopt, je moet er elke dag werk in steken en ervoor gaan. Maar we zitten niet in een volatiele markt, dat maakt het wat makkelijker. Maar daardoor zie je ook veel van onze kantoren en collega's die allemaal ingeslapen zijn en veel te weinig bezig zijn met innovatieve ideeën. Omdat je juist in die sector zit."</i></p> <p><i>"Privé durf ik behoorlijk wat risico's te nemen, maar wel altijd, en dat is voor het zakelijke ook, dat je zegt van kijk ik pak 10% tot 30% van jouw vermogen zeg maar, dat is eigenlijk in de risicosfeer en de rest is risico vrij. Dus je moet er dan wel mee opletten dan dat het straks geen 100% risico is. Dus wat is risico's nemen."</i></p>
B	<p><i>"Ik neem wel graag een risico. Wat wij bijvoorbeeld heel veel doen is... wij zitten soms met projecten waar je bepaalde deadlines hebt, maar je moet er soms bepaalde vergunningen voor hebben. Soms zeggen wij: we gaan zelf een risicoanalyse maken. Of dat die vergunning er gaat komen of niet. Als wij dan een inschatting hebben, die vergunning gaat er wel komen, maar dan beginnen wij soms al te bouwen. (...) Maar dat zijn wel risico's. Andere risico's zijn productontwikkelingen. Zaken waar vandaag totaal geen vraag naar is, totaal niet. (...) Daar zeggen wij, oké laten we dan toch maar een project rond de visie die we willen volgen opstarten en daar worden dan ook vaak budgetten van een paar [bedrag] euro gewoon aan toegekend. Want als dat iets is, dan heeft dat veel potentieel, maar als dan blijkt dat het achteraf niks is..."</i></p>

Tabel 5 (vervolg)	<i>Dan ja, goed. Maar ik zeg het, dat is een berekend risico, maar dat is de filosofie van ons bedrijf. Beter doen en falen, dan niet geprobeerd te hebben."</i>
C	<i>"Ja, Ik neem wel vaak berekende risico's als het aankomt op strategie, maar er zit ook voor een groot stuk inschatting en gevoel bij natuurlijk. Je kunt zo iets niet altijd meten, opportunisme. Ik denk altijd dat: "Als een gewogen oordeel van een aantal verstandige mensen die in verleden bewezen hebben succesvol te zijn is de kans op slagen groter, maar toch blijft het uiteraard altijd een risico."</i>
D	<i>"Ik neem graag een risico, maar dat is altijd berekend. Altijd goed nadenken en nooit impulsief. Rekenen is heel belangrijk. Veel ondernemers durven dat wel eens te vergeten. Cijfermatig moet je weten waar dat de klepel hangt. (...)"</i>
E	<i>"(...) Risico's nemen gaat dan vooral hoofdzakelijk om financiële risico's, dat is natuurlijk altijd een afweging maken van hoe ver je wilt springen om het bedrijf niet in gevaar te brengen. Je hebt sowieso ook verplichtingen naar de banken toe, die onze financiële partner zijn omdat wij toch asset heavy zijn en dan toch redelijk wat financiering hebben. Daar worden ook een aantal KPI's rond opgesteld waaraan je moet voldoen. Dat is eigenlijk ook een beetje uw dashboard waarbinnen dat je werkt en waarbinnen je bereid bent om meer of minder risico's te nemen. Wij zitten nog altijd in een goede flow en een groeifase en het is dus voor ons iets makkelijker om nog altijd risico's te nemen. Maar we moeten wel zeker zijn dat we blijven groeien en dat we die resultaten blijven behalen om onze verplichtingen naar onze banken te kunnen blijven nakomen."</i>
F	<i>"Ik neem liever geen risico, maar je moet in deze sector. Je hebt geen keuze. (...) Maar in het begin waren dat wel serieuze investeringen. En dan als je iets nieuw ontwikkelde ook. Als je met die omzetting op een ander platform gaat draaien, dat is een beslissing, wat gaat u die kosten?"</i>
G	<i>"Ik zou wel niet iets van vandaag op morgen beslissen. Dan zou ik daar wel eerst over nadenken en alle opties afwegen en dan durven. Ik ben iemand wat op een risico durft inzetten (...) We zitten daar met ons 2 in. Hij heeft niet gezegd van wat er met de zaak gebeurt interesseert me niet, aangezien ik rekening houd met mijn zakenpartner. Hoe dat draait dat is een heel ander verhaal natuurlijk. (...) Omdat we ook zoveel samendoen moet je ons een beetje op dezelfde plaats zetten. Als we zien waar er noden zijn, zoals we aan het denken waren om een tweede [bedrijfsnaam] open te doen. Dat zijn allemaal risico's, maar die zijn nu allemaal achterhaald door Corona."</i>
H	<i>"Ja, ik neem risico's, ook met de verandering dat we nu opereren in [land in het Midden-Oosten]. Dat lijkt een groot risico, maar wij doen voornamelijk grote op maatgemaakte constructies. In [land in het Midden-Oosten] zijn nog zo veel opportuniteiten en zitten ook veel mensen met kapitaal. Door dat joint-venture project, hebben we de markt daar verkent, het potentieel gezien en toen ging het snel. Je moet eens springen, risico's in overweging nemen natuurlijk, maar het gevoel zat goed en zeker als je partner vol energie zit voor drie, al is die een paar jaartjes ouder."</i>
I	<i>"Nee, ik neem niet graag risico's, helemaal niet. Nu als je wilt ondernemen moet je risico's nemen, dat hoort erbij en dan maak je vooral berekende risico's. Ik deed wel veel op mijn gevoel. Je gaat erover spreken, tellen en inschatten. Uiteindelijk, de meeste beslissingen die ik heb gemaakt, waren gevoelsmatig. Dat moet ook denk ik. Als je je functie in het bedrijf gevoelsmatig uitvoert, dan houd je het ook het langste vol. Iets wat je beredeneert en eigenlijk gewoon op papier zet en daarnaar niet kan in uitvoering brengen, dan ga je daar vaak ook niet meer achterstaan en hou je het niet vol om een bedrijf naar jouw visie te leiden."</i>
J	<i>"Ik ben heel 'risico-avers', ik durf geen risico te nemen. Daarom ben ik ook nooit 100% ondernemer geworden denk ik. Ik zat altijd te denken aan dit of wat als dit zou gebeuren, terwijl ik eigenlijk geen risico liep, ik had geen personeel, ik had geen huur. Als ik geen [product] verkocht, moest ik mijn sociale werkplaats niet betalen. Eigenlijk, op basis van het risico avers te zijn, was mijn heel model daar rond uitgebouwd. Als morgen geen enkele winkel</i>

Tabel 5 (vervolg)	<i>meer besteld, dan heb ik ook geen enkele kost. Maar je kan dat niet volhouden. Op een bepaald moment moet je terug investeren om te kunnen groeien. Dan moet je zeggen van: oké goed, nu... Maar dat durfde ik niet, daarom heb ik volgens mij ook na 3 jaar het bedrijf willen verkopen. Omdat ikzelf op 3 jaar tijd voelde dat ik op een plateau zat, en ik moest beurzen gaan beginnen te doen, ik moest andere landen gaan testen en ik moest risico gaan nemen en gaan investeren... Maar ik zei tegen mezelf dat ik zo goed alles had opgespaard in mijn vennootschap, moest ik daar nu zo veel van gaan uitgeven en niet zeker weten of ik dat ga terugkrijgen? Dat durfde ik niet."</i>
----------------------	--

Concluderend zullen bedrijfsleiders strategische veranderingen initiëren als men over de nodige informatie beschikt en ervoor open staat om eventueel aan verdere informatieverzameling te doen.

3. Communicatie

Een CEO is een persoon die in normale omstandigheden met veel verschillende mensen in contact staat, zo hoort dat ook te zijn tijdens een strategische verandering. Met andere woorden is het derde thema de communicatie. Binnen een transformatieproces vormt communicatie de basis: waarmee de SV staat of valt. Door te communiceren over de risico's die gepaard gaan met een SV kan een bedrijfsleider meer duidelijkheid scheppen. Dit geldt zowel tijdens de initiatie als tijdens de uitvoering van een SV. De meeste bedrijfsleiders hebben weinig problemen om mensen te betrekken bij de initiatie van een SV. Zo beschikken alle respondenten over een klankbord om hun ideeën aan te kaarten. Enerzijds betrekken CEO's onmiddellijk vanaf de start personen van het managementteam bij de SV. Ter illustratie vermeldt respondent D:

"Als je een strategische verandering doorvoert komt die niet van de ene op de andere dag, dat is meestal iets dat je zelf aanvoelt met andere personen. Zo zorg je ervoor dat je een team rond je hebt dat mee die strategische verandering kan vormgeven. Dat is zoals in een kernteam van insiders, bij wijze van spreken. Dan ga je de rest van de onderneming erbij betrekken. Het is dan dat de weerstand begint, maar je moet altijd starten met een paar mensen die like-minded zijn."

Anderzijds betrekken bedrijfsleiders ook personen buiten de organisatie bij hun strategisch veranderingsproces. Zo worden onder andere consultants, familieleden en vrienden als klankbord gebruikt. Respondent A haalt aan een extern klankbord te gebruiken:

"Ik heb daar ook een extern klankbord voor, dat is de coach. Dus die gebruik ik daar wel voor. Ik heb ook een netwerk van klanten waar ik een goede verstandhouding mee heb en waar ik ook klankbord voor hun ben en visa versa. Ik bespreek met hen ook bepaalde strategische keuzes of de wijze waarop we die gaan maken."

Aan de hand van het voorgaande kan men opmaken dat bedrijfsleiders beschikken over een bepaalde hoeveelheid openheid om veranderingen bespreekbaar te maken en om ze vervolgens ook te initiëren. Dit geeft aan dat men de ambiguïteit oftewel de onzekerheid die er nog heerst over bepaalde aspecten van de SV niet uit de weg gaat. Het is voor bedrijfsleiders namelijk een groot pluspunt, als zij in staat zijn ervoor open te staan om voor duidelijkheid te zorgen. Een mogelijk gevolg is dat de CEO beter kan sturen, dit zorgt als dusdanig voor minder tegenwerkende krachten.

4. Weerstand (initiatie)

Weerstand is het vierde thema dat ook veel aan bod komt tijdens de interviews. De respondenten bespreken dat ze tijdens SV-processen weerstand ondervonden uit verschillende hoeken en kanten. Zo kan er weerstand ontstaan vanuit de onderneming, de markt waarop het bedrijf actief is of weerstand die de CEO bij zichzelf terugvindt. Hierdoor kan het gebeuren dat de CEO's onder meer frustraties en ongeduldigheid vertonen. Dit zijn normale emoties die nu en dan optreden tijdens zo'n een proces. Die horen er namelijk bij, beargumenteren de bedrijfsleiders. Tabel 6 geeft quotes van de respondenten over weerstanden tijdens een transformatieproces.

Tabel 6

Weerstanden tijdens het initiatieproces

Respondent	Quotes
A	<i>"Als mensen het niet eens zijn over een bepaalde strategische keuze, hebben we wel al wat conflicten gehad, zoals een situatie waarbij de mede-eigenaar, en dat maakt het nog complexer, het niet eens was met de bepaalde visie naar de toekomst toe. Dan hebben we ook afscheid genomen. Dit kon op basis van eigen initiatief of wel op basis van de betrokken partij."</i>
B	<i>"Ja, als je communiceert met de mensen is het sowieso minder weerstand, en als er weerstand is door andere factoren, dan hebt je ook gans het team mee. Je bent uiteindelijk het team. (...) Als al uw mensen mee zijn in dat verhaal, dan mag je al wat tegenwind krijgen en wat pech hebben. Als heel jouw team daarachter staat dan... maar een paar mensen binnen jouw team daar achter staan, en je krijgt dan wat weerstand, dan wordt het heel snel een negatief verhaal. (...) Blijven communiceren en zorgen dat de mug geen olifant wordt, gaandeweg is dat zo, bij veranderingen komen er ook problemen aanbod. Daar moet continu bijgestuurd worden en brandjes geblust. Maar dat is nu eenmaal zo."</i>
C	<i>"Weerstand van mensen, ook als je een overname doet. Mensen denken altijd dat alles wat zij gedaan hebben in het verleden niet anders of niet beter kon, wanneer je in een relatief kleine organisatie wordt geïntegreerd. Dat er langs beide kanten wel wat weerstand is. Ik ben ervan overtuigd dat een organisatie die vaak misschien wat efficiënter of wat groter is, dat die grotere ook wel iets goed doet, omdat ze anders niet zo groot waren geworden."</i>
D	<i>"Verandering is altijd moeilijk, want voor elke verandering is er wel iemand die weerstand biedt. Door de cijfers te laten zien en scenario's te bedenken enzovoort lukt dat uiteindelijk wel goed. En elke verandering die je doet zal altijd ergens op weerstand stuiten en het is een kwestie met voldoende argumenten en met voldoende overtuigingskracht die partijen overtuigen van je gelijk. Of de strategische veranderingen niet doorvoeren. Het kan zijn dat je ongelijk hebt."</i> <i>"Weerstand van mensen. Mensen die het helemaal niet zien zitten wat je wilt gaan doen. Dan moet je daar afscheid van nemen."</i> <i>"Daar is wel weerstand op geweest en mijn toenmalige [functie van medewerker] was daar helemaal niet mee akkoord. Die heb ik moeten ontslaan. Dat zijn wel een aantal heel pittige gesprekken geweest. Dat zijn dingen die niet leuk zijn, maar that's part of the game, dat zijn dingen die je vroeg of laat moet doen, dus strategische verandering in die zin, dat was een moeilijk moment, want een [functie van medewerker], die er nu nog steeds wat van kan en contact in de markt heeft, die zag dat internationaal aspect helemaal niet zitten. Ik heb dat doorgevoerd en dat is eigenlijk wel heel succesvol geweest. Maar dan wel zonder hem."</i>
E	<i>"Ja, er is continu weerstand natuurlijk. Het is niet dat iedereen altijd op dezelfde golflengte zit en daardoor is het ook heel belangrijk, hetgeen wat je beslist dat dat ook heel goed door gecommuniceerd wordt, interne communicatie. Naarmate je groter wordt als bedrijf is die interne communicatie waanzinnig belangrijk."</i>

Tabel 6
(vervolg)

- F *"Je hebt mensen die vastgeroest zitten in een positie die niet willen veranderen. Dat is een obstakel wat je tegenkomt. Een tweede obstakel dat je soms tegenkomt is dat in een bepaald land, bepaalde hardware niet toegelaten is. Dus [land] bijvoorbeeld, het ligt kortbij, maar in [land] was het niet zo gemakkelijk om buiten [bedrijf van concurrent] te gaan en konden de [land] hoofdbedrijven wel eens moeilijk beginnen doen."*
- I *"Nee. Omdat ik mijn werknemers heel goed betaalde. Mijn mensen moesten hard werken en die werkten ook altijd wat langer. Als ik dan naar andere weerstanden keek, dan waren het de inefficiënte werking, die bij de opschaling van het bedrijf, roet in het eten gooide en daarom heb ik het later ook terug afgebouwd en dat ging beter."*
-

4.2. Implementatieproces

5. Controle

In het vijfde thema bespreekt men het behoud van controle tijdens een transformatieproces. Controle zou ervoor moeten zorgen dat bedrijfsleiders het proces beter in de hand hebben en daardoor sneller kunnen bijsturen waar men het nodig acht. Dit kan men in eerste instantie deduceren uit de interviews waar de bedrijfsleiders een positief antwoord geven op het vooruitplannen van de strategische verandering. Zo werkt respondent B op voorhand een plan uit waarin die al enkele doelen en KPI's opstelt:

"(...) wat ik heel fel doe is dat ik erg in processen nadenk. Dat is altijd zo geweest, gewoon heel analytisch. Eender wat, als wij een gewone businessunit oprichten of een nieuw product, begin ik altijd al op voorhand een duidelijk van A tot Z-proces uit te denken. Gewoon om het onder KPI op te kunnen zetten, om het te kunnen monitoren."

Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat CEO's moeilijk te overtuigen zijn als het gaat over aanpassingen van het reeds besproken strategisch plan. Zo is een strategisch plan niet statisch, maar eerder dynamisch. Zodanig kan de uitvoering wijzigen door goede argumenten aan te brengen. De respondenten blijven tijdens het implementatieproces weloverwogen, doordacht, voorzichtig en opnieuw controlerend. Zo bevestigen de meeste CEO's dat een strategisch veranderingsproces van dag tot dag flexibel is, want men moet zich kunnen aanpassen waar nodig. Het uiteindelijke doel moet onveranderd blijven. Zo dient de bedrijfsleider te waken over het einddoel. De respondenten laten niet toe dat men hiervan zou afwijken. Als men eenmaal een doel voor ogen heeft moet men er niet van afwijken, beamen respondenten B, C, D, E en F. Ter illustratie vermeldt respondent B:

"Vasthouden aan het strategisch plan, niet gaandeweg nog dingen zitten aan te passen. Eens dat het geïnitieerd is gewoon doen wat er moet gebeuren."

Als men op een gegeven moment zou afwijken van het uiteindelijke doel, zullen er zich inertiekrachten gaan voordoen die de uitvoering en werking kunnen vertragen of verhinderen en zo stijgt vervolgens ook de kans dat een SV faalt. Daarom is het behouden van controle wel degelijk belangrijk volgens het merendeel van de respondenten. Respondent E:

"Ik heb mijn idee waar we naartoe moeten gaan en dan gaan we die kant op. Om mij van iets anders te overtuigen moet het al heel goed zijn en niet altijd is alles even goed onderbouwd, dus ik wil controle in die zin dat ik zeker wil zijn van als we een bepaalde richting uitgaan dat die onderbouwd is en dat die gefundeerd is vooraleer we daar heel veel tijd en energie in gaan steken. (...) Op dat gebied wil ik wel controle hebben. Ik heb ook 10 rapporteringslijnen, wat eigenlijk wilt zeggen dat ik controle wil."

Een uitzondering op deze aanname is indien men in de loop van de strategische verandering opmerkt dat de SV niet meer haalbaar is omwille van nieuwe informatie, waardoor het gewenste resultaat onmogelijk is en moet men dit kunnen toegeven en stoppen. Voorbeeld respondent D:

"En heel dikwijls ook durven toegeven, dat een idee na goede analyse geen goed idee is, dat ook toegeven. Anders ga je strategieën implementeren vanwege het ego van de CEO en dat is nooit een goed idee. Een strategie moet je uitvoeren omdat het een goed idee is voor het bedrijf en meestal is de CEO die dat ondersteunt en initieert. Tegelijkertijd wil je die doorvoeren, maar als blijkt dat om X-aantal redenen dat idee niet goed is, dan moet je dat ook durven toegeven."

Tabel 7

Bedrijfsleiders weten wat ze willen

Respondent	Quotes
B	<i>"Ik ga altijd meedenken met de mensen. En we hebben ooit bij ons een zaakvoerder gehad die heel assertief was en altijd maar... Bij mij is het wel als ik nee zeg, is het nee... Ik ben wel heel consequent, en de mensen weten dat wel, ik ben wel heel meedenkend, ik laat de mensen heel vrij, maar als ik een beslissing neem, dan is het ook die beslissing... ik hoef daar niet kwaad voor te worden. Bij mij is een neen, een neen."</i>
D	<i>"Meestal wel. Maar je doet dat op basis van de informatie die je op dat ogenblik hebt. Het kan zijn dat we aan iets beginnen en dat we in de loop van de processen er ons van bewust worden dat het misschien toch niet een goed idee was. Dat is mij ook al overkomen. Je begint met een bedrijf, ik ben dat ooit opgestart samen met een paar vrienden en we waren daar wel een tijdje aan bezig. Na verloop van tijd ontdek je dat het toch niet zo een goed idee was en de beslissing die je dan neemt is dat we ermee stoppen. Dat is ook een strategische verandering."</i>
F	<i>"Ja, uiteraard. Eenmaal de beslissing genomen, kies je een paar van die technische mensen en die maak je verantwoordelijk voor dat project. Die stellen richtlijnen op en die hadden wij ook voor de andere ontwikkelingen. (...)"</i>
G	<i>"Het is meestal als ik een bepaalde visie heb en ik zeg dat ik zwart-wit ben, dan wil ik een bepaalde richting uit. Maar als mensen met meningen afkomen die geen positieve bijdrage zijn in mijn bedrijfsvisie, dan denk ik van jongens, dat is toch niet de essentie. Het is dit wat we moeten doen en dan ben ik wel instaat om te zeggen: "Jongens, focus u op de essentie, daar moeten we naartoe werken en de rest is bijzaak. We zien wel of we daar misschien aan toekomen, maar nu moeten we eerst zorgen dat ons doel bereikt wordt, dan zullen we die andere dingen bekijken." Dan kan ik mensen echt wel op zijn plaats zetten, terwijl ik eigenlijk zou moeten zeggen dat ze een goed idee hebben, dat ik het op mijn gemak eens moet bekijken, maar werk nu eerst verder aan datgene wat ik u gevraagd heb en dan zullen we wel kijken wat we daarmee doen."</i>
H	<i>"Nee, ik neem niet persé ideeën aan als ze van anderen komen. Ik ben een beetje een workaholic en de mensen die het dichtste bij mij staan zeggen dat ik vaak 2 stappen vooruit"</i>

ben op de rest. Ik weet heel duidelijk wat ik wil. Zo mogen mensen altijd met ideeën naar me toe komen, maar 9 van de 10 heb ik er zelf al over nagedacht. Ik heb een heel snelle en duidelijke mening en dat weten mijn werknemers."

Om controle te behouden tijdens het transformatieproces halen de respondenten aan meestal zelf 'kort op de bal te spelen'. Meer specifiek zeggen respondent B, C, D en I dat het SV-proces tamelijk vrij is naar het eindresultaat toe en het eindresultaat zelf vooral telt. Hoe men daar geraakt, dat is vrij te bepalen want het zijn de werknemers die het moeten uitvoeren. Daar is het volgens de ervaring van de respondenten een valkuil waar micro-managen zeer averechts zal werken, maar het tegenovergestelde geldt ook, dat waar de grip tijdens de veranderingen losgelaten wordt, dit eveneens voor disfunctionele effecten zal zorgen. Respondent D:

"Dat is altijd het evenwicht dat je moet zoeken. Hoeveel kan ik de mensen dingen autonoom laten beslissen en waar moet ik verifiëren. Als je te kort op de bal speelt dan ben je aan het micro-managen. Dat is niet werkbaar voor uw eigen en ook niet leuk voor de werknemers. Als je op een bepaald moment te hard los laat kunnen er heel veel fouten gebeuren."

Het is echter zo dat op een gegeven moment de bedrijfsleider wel het laatste woord heeft en de knopen doorhakt. Dit moet men doen om de focus te behouden en inertiekrachten tegen te gaan. Ervaring wees uit dat bedrijfsleiders snelle beslissingen moesten maken tijdens SV, al waren het soms niet de juiste. Er moet snel gehandeld worden met de informatie die voorhanden is. De vele verschillende meningen van iedere betrokkene vertragen een proces en door snel te handelen kan men vooruit, al moest soms iets opnieuw gedaan worden. Op overeenkomstige wijze bevestigen bedrijfsleiders tijdens SV ook kort op de bal te spelen.

Tabel 8

Controle, snelle beslissingen en kort op de bal spelen

Respondent	Quotes
A	<i>"Ja, ikzelf wel, natuurlijk als naarmate uw bedrijf groter wordt, is het moeilijker om met het bedrijf korter op de bal te laten spelen. Dat is key. Er zijn twee belangrijke zaken naar de toekomst, dat is één cash, nu met de Corona tijden is dat belangrijker geworden, dus cash was al king en wordt nog meer king. En twee is de wendbaarheid en ook dat is bij Corona weer geaccelereerd, als je als organisatie niet snel wendbaar bent dan kan het best zijn dat je de pedalen verliest. Kijk maar wat er vandaag aan het gebeuren is, de evenementen sector ligt volledig stil. Dus als je daar niet wendbaar bent is het over en uit. Een klein bloedbad dat zit aan te komen. Als organisatie is het probleem natuurlijk dat vanaf het moment dat je groter en groter wordt, die wendbaarheid toch onder druk komt te staan."</i>
B	<i>"De manier waarop we dingen doen, dat is echt 100% vrijheid. Ik sta open voor nieuwe ideeën, maar van het uiteindelijke resultaat wordt uiteindelijk niet zo veel van afgeweken."</i> <i>"Nee, omdat je op een bepaald moment in een traject zit en als dat traject gestart is vind ik het heel belangrijk om je daarop te focussen. Want als je natuurlijk blijft rekening houden met verschillende meningen, gebeurt er niks."</i>
C	<i>"Ja, absoluut, ik ben wel iemand die goed nadenkt maar ik blijf niet de dingen opnieuw in vraag stellen. Voor mij is de beslissing genomen en gaan."</i>
D	<i>"Ja, dat moet bij een strategische verandering. Een SV-verandering wil zeggen dat je je bedrijf in een bepaalde richting duwt. En stel u voor dat de richting niet volledig juist is, dan moet je</i>

Tabel 8
(vervolg)

niet 6 maanden wachten vooraleer je gaat ingrijpen, want dan heeft het vliegtuig al een serieus traject afgelegd. En als piloot weet ik dat ook, je wilt vliegen in een bepaalde richting. Als ik in het begin 1 of 2 graden koersveranderingen heb, dan heb ik na 300 à 400 kilometer mijn target misgeschoten en bij ieder bedrijf is dat hetzelfde. Je moet vrij kort de bal spelen om te verifiëren wat er aan het gebeuren is. Als je dat niet doet, dan heb je een grote kans dat er tijd, energie en middelen in activiteiten gestoken worden die niet bijdragen tot het bereiken van je doel, iets waar je volledig naast zit."

"Het gevaar dat je wel hebt is dat je de focus van de kernactiviteit in uw bedrijf niet verliest en dat je niet te veel tijd steekt in alle ideetjes. Zo kent de creativiteit daar geen grenzen. Wat je niet mag doen is op alles tegelijkertijd inzetten. Je moet uw focus blijven behouden, dat is een van de grote dingen die ik ook altijd zeg tegen mensen. Als je een bedrijf opricht en je hebt een product, focus u op uw kernproduct en op uw kernklanten en als dat goed draait, dan kun je er eventueel dingen bij gaan doen."

E

"Nee, het moet duidelijk zijn. En als het niet duidelijker kan worden gemaakt, dan kun je nog een beslissing nemen, het kan ook zijn dat je niet alles kan onderbouwen. Pas op, het is niet altijd zo evident om alles 100%, dan zou het gemakkelijk zijn om de beslissingen te nemen. Voor mij blijft het belangrijker dat er een beslissing wordt genomen en dat er een keuze wordt gemaakt waar iedereen ook weet wat de keuze is. Dus als er onduidelijkheden zijn, die we zelf niet verduidelijken, dan nog moet er een beslissing worden genomen. Het zo laten is geen optie."

"Ja, dat is toch wel de bedoeling want we willen toch dat er bepaalde dingen veranderen en dingen te laten veranderen is niet gewoon voor een strategie oefening, maar dat is in het algemeen zo, dan dien je kort op de bal spelen. Ik geloof ook heel sterk dat hoe hoger de hiërarchie binnen het bedrijf is, dat het belangrijker is om snel op de bal te spelen. Als wij het al niet doen, dat zij het moeten tonen naar beneden. Gewoon dat we van bovenuit heel hard en heel snel reageren. Dat wil ook zeggen dat wij heel veel en heel snel beslissingen moeten nemen. Dat is niet erg, want dat zijn af en toe wat foute beslissingen, het is beter om snel foute beslissingen te nemen dan veel trager beslissingen te nemen, maar dan misschien met minder risico's. Maar dat is algemeen, niet alleen op de strategie oefening, maar ook het geloof van de snelheid in het bedrijf te houden moet absoluut beginnen bij de top die snel reageert. En snel reageren wilt zeggen van, als er vragen aan mij gesteld worden, dat die binnen de 24 uur beantwoord worden. Dat is een beetje de cultuur die er moet inzitten binnen het bedrijf."

F

"Ja en nee. Dat hangt ervan af. Als je bepaalde dingen wilt doorvoeren, kun je niet oneindig blijven discussiëren en moet iemand daar op een bepaald moment ergens de knoop doorhakken. In een klein bedrijf als je daar de directeur bent, dan ben jij diegene die de knoop moet doorhakken. Maar ik heb gemerkt dat je zo een knopen best heel snel doorhakt, voordat er eindeloze lange discussies ontstaan. Anders blijven de mensen daar over discussiëren, hoe korter die periode dat erover gediscussieerd wordt, hoe beter dat het is. Zo snel mogelijk. Goed of slecht, maar zo snel mogelijk die knoop doorhakken."

"Tot op een bepaald punt wel. Dat is ook afhankelijk van waarover het gaat. Als je de basis compleet omvergooit is het nee, uitgesloten. Dan gaat dat naar een volgende fase. In de IT zit je sowieso om de 3 jaar met serieuze updates en soms is een herziening een volledige 0 herziening omdat de basis niet goed is, dan krijg je die nooit meer goed, dus dan moet je van nul beginnen. Zo'n een dingen, nee. Cosmetische dingen, alleszins."

Een van de manieren om het proces te monitoren (om controle mogelijk te maken) is aan de hand van dashboards, KPI's en communicatie, waardoor men bijvoorbeeld sneller kan bijsturen.
Respondent E:

"(...) Dus een strategie oefening doen is één ding, dat is het gemakkelijkste. Daarna begint het van hoe je het gaat implementeren en hoe ga je het vooral monitoren en opvolgen en bijsturen waar nodig. Dat is natuurlijk heel belangrijk, dus je moet uw dashboard creëren

met KPI's van hoe en wat willen we bereikt hebben. Daarnaast wil je weten wanneer dat je succesvol bent in het uitvoeren van uw strategie oefening en dat is by far het moeilijkste, maar ook wel het belangrijkste. Zodat je achteraf niet kan zeggen dat je ergens een strategische oefening in een boekje hebt staan die je in de kast hebt gelegd en klaar. Neen, hoe wordt die uitgevoerd en hoe wordt die toegepast, ben je succesvol en klopt het allemaal, dat je dingen continu moet evalueren tijdens een strategische verandering om te weten als je de goede richting bent aan het uitgaan."

Daarnaast zijn de vastgelegde doelstellingen zoals deadlines en tussentijdse mijlpalen in een transformatieproces cruciaal om de motivatie van de werknemers te stimuleren in een strategisch veranderingsproces beaamt case D:

"Deadlines zijn flexibel, zeker bij strategische veranderingen. Dat is meestal ook iets wat niet op 3 weken gebeurt. Ik bepaal wel deadlines en die deadlines zijn dan meestal door financiële redenen, bijvoorbeeld de cashflow. (...) dus je hebt milestones voor dat je uiteindelijk uw deadline hebt. Eigenlijk probeer je zoveel mogelijk te houden aan milestones maar er kunnen altijd externe factoren zijn waardoor dat niet kan. Maar je kan wel zoveel mogelijk proberen te sturen. Het is ook heel belangrijk dat je op voorhand die milestones vastlegt en gecommuniceerd hebt, zodat de mensen zich daar ook aan kunnen houden: "Tegen die dag en datum zou ik dit en dat moeten hebben." Als je werkt zonder deadlines of zonder milestones, dan doen mensen het ook gewoon niet."

Zo koppelt respondent B een deadline, met betrekking tot van een nieuw product, vast aan een evenement om de werknemers te motiveren:

"Ja, er worden deadlines gezet. Wat wij meestal doen is dat we eigenlijk ook een lancering van een nieuw product ergens aan koppelen. En dan koppelen we dat ook aan een beurs, een internationale beurs waar we aanwezig zijn, waar dat product er ook gewoon moet zijn. Ik ben zeker niet de persoon die tussentijdse deadlines gaat zetten, voor mij is dat gewoon: dat product moet dit en dit kunnen tegen die datum."

Bedrijfsleiders behouden graag controle over het SV-proces en dat bevestigen de respondenten evenzeer. Zo moet de bedrijfsleider over een gezonde hoeveelheid standvastigheid, doorzettingsvermogen en flexibel beschikken in een SV-proces om ervoor te zorgen dat iedere werknemer mee is tijdens het SV-verhaal en niet onnodig gaat afwijken.

6. Leeftijd

Het zesde thema is de leeftijd van de CEO gerelateerd aan strategische veranderingen. Wijsheid komt met de jaren en heeft de respondenten bewust gemaakt van hun gedrag tijdens SV-processen. Zo zijn de bedrijfsleiders daarnaast ook door andere ervan bewust gemaakt hoe men zich gedroeg of hoe men reageerde tijdens strategische veranderingen in bepaalde situatie. Ter illustratie respondent D:

"Mij werd verteld dominant over te komen tijdens strategische veranderingen. Ik was mij daar niet bewust van, maar dat blijft dus wel zo te zijn."

Uit de antwoorden van de respondenten kan men vervolgens ook afleiden dat de bedrijfsleiders in de toekomst hiermee rekening zijn gaan houden. Het heeft ervoor gezorgd dat bedrijfsleiders zich in de loop van hun carrière voor een deel hun gedrag zijn gaan aanpassen om er op zijn beurt voor te zorgen dat een SV beter te laten verlopen. Respondent B en C halen aan vroeger zeer dominant over te komen met nieuwe ideeën, die zo snel mogelijk moesten worden geïmplementeerd. In tegenstelling tot vandaag halen ze het idee kort aan, op zijn beurt groeit dit idee verder bij de werknemers die vervolgens met datzelfde idee naar voren komen. Daarna is het de taak van de bedrijfsleiders om het idee bij te sturen in de richting die de bedrijfsleider het liefste wil en zo heeft de bedrijfsleider ervoor gezorgd dat de intrinsieke motivatie van de werknemers is gestegen en het idee nu beter uitgevoerd kan worden. Ervaring respondent B:

"10 jaar geleden was ik anders dan nu. Toen was ik nog feller en directer. Soms heb ik geleerd dat kalmte ons kan redden. Als het echt gaat over puur strategische zaken, dat is niet iets dat je van vandaag op morgen veranderen of toepassen, daar wordt over nagedacht en daar ben je continu mee bezig. Als het gaat over kleine veranderingen of adaptaties in uw bedrijf of dat uw proces verandert, wat eigenlijk iedere dag zo is. Als ik 10 jaar geleden een goed idee hoorde of ik had een goed artikel gelezen, dan moest het de maandag al direct geïmplementeerd worden in de onderneming. Nu zou ik eerder zeggen in de volgende meeting of overleg met die mensen: "Ik heb hier iets interessant gezien, willen jullie daar eens naar kijken en dan kunnen we dat volgende week een keer bespreken, zelfs als het niet superbelangrijk is"."

Ervaring respondent C:

"Dat heeft meer te maken met de ervaring die je zelf ook hebt. Ik heb een voordeel gehad op relatief jonge leeftijd mee aan de wieg te staan van een zeer grote organisatie waardoor ik zelf in mijn eigen ontwikkeling bepaalde stappen als leidinggevende en ondernemer heel snel heb moeten zetten. Dat zijn dingen die je natuurlijk nu, als je al iets meer kilometers op de teller hebt, meeneemt."

Kortom kan de leeftijd van de CEO zijn of haar persoonlijkheid veranderen. Zo brengt de tijd ervaring met zich mee die van pas komt bij weerstand tijdens SV.

7. Weerstand (implementatie)

Transformatieprocessen gaan altijd gepaard met weerstand, ook tijdens de implementatie. Dit gedeelte is een vervolg op thema 4. De weerstand kan ervoor zorgen dat veranderingsprocessen minder vlot zullen verlopen door het optreden van vertragende krachten. Hierbij kan er gedacht worden aan weerstand van medewerkers, waarvoor veranderingen niet wenselijk zijn of invloeden

van de markt, zoals de wetgeving die vaak zorgen voor vertraging (vb. zoals bij het verkrijgen van vergunningen). Als medewerkers in de onderneming niet mee willen veranderen, dan kunnen de bedrijfsleiders standvastig zijn en de persoon (of personen) proberen te overhalen. Lukt het de CEO niet om de persoon (of personen) op dezelfde lijn te krijgen, dan willen de wegen wel eens scheiden. Dit fenomeen heeft zich reeds voorgedaan bij de respondent A, B, D en E. In tabel 8 vindt men de uitspraak van respondent B terug die een strategische verandering een goede HR-oefening vindt om waar te nemen welke werknemers flexibel zijn en makkelijk mee in de nieuwe strategie van het bedrijf mee gaan. Hiernaast merkt men uit het interview met respondent B, dat hij zich tijdens een proces eerder focust op personen die eveneens proactief handelen, dan diegene die minder goed meewerken. Zo hebben respondent A en D reeds afscheid moeten nemen van teamleden (tabel 9).

Tabel 9

Weerstandens tijdens het implementatieproces

Respondent	Quotes
A	<i>"(...) We hebben al een aantal keren een situatie gehad waarbij de mede-eigenaren, dat maakt het nog complexer, dat de mede-eigenaren niet eens zijn met de bepaalde visie naar de toekomst toe en dan ook afscheid nemen. Ja, ofwel op basis van ons initiatief of wel op basis van de betrokken partij (...)"</i>
B	<i>"Ik denk dat ik daar wel een atypische in ben. Ik probeer sowieso de mensen heel fel te ondersteunen in die periode. Maar ik probeer wel heel veel tijd te steken in de mensen waar die transformaties goed lopen. Ik probeer eigenlijk iets minder tijd te steken in de punten en mensen waar het eigenlijk mis loopt. Ik vind dat ook een heel goede HR-oefening om te kijken hoe mensen op momenten reageren, indien dat ze echt iets moeten bewijzen als er echte kennis aan te pas komt. Het gebeurt wel eens dat er mensen naar boven komen die niet op de juiste plaats zitten, of niet binnen ons bedrijf op de juiste plaats zitten. Maar ik probeer wel te vermijden, waar ik dat heel vroeger misschien wel deed, met die mensen waar er vaak problemen zijn te blijven ondersteunen, dan ga je daar automatisch veel tijd in steken. Dat is niet de bedoeling, dan kan de organisatie niet groeien. Je moet wel uw pijnpunten en uw knelpunten kennen binnen het bedrijf en dat moet je oplossen en je moet wel zorgen dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten. Dus ik probeer zeker de mensen, de goede mensen waar eigenlijk weinig problemen bij zijn, enorm te ondersteunen. En daar ook mijn werk voor aan de kant te zetten. Indien je al merkt in de vroege fase van een strategische verandering dat het dreigt mis te lopen, worden er wel andere beslissingen genomen of gezocht naar mensen die wel de competentie hebben om tot een goed einde te brengen."</i>
D	<i>"(...) Mensen die het helemaal niet zien zitten wat je wilt gaan doen, daar moet je afscheid van nemen. Die worden kwaad in vergaderingen. Indien je daar mee gaat praten blijkt heel duidelijk, dat hetgeen wat jij wilt doen, dat ze daar niet mee akkoord zijn en dan geven we ze de volgende keuze."</i>
E	<i>"Maar dat hangt niet alleen met die strategie oefening samen dat de wegen scheiden. De wegen scheiden soms, maar dat heeft dan wel algemeen, omdat je voelt dat het toch wel een beetje een andere visie is om hoe ge met een aantal zaken moet of wilt omgaan. En dat reflecteert zich waarschijnlijk ook wel een stukje in de visie rond strategie, maar het is nu niet zo hard dat het alleen maar de strategie oefening is die dat veroorzaakt. Maar dat kan dan wel weer er een deel van zijn of een bevestiging zijn (...)."</i>

5. Bevindingen en discussie

Bedrijfsleiders hebben een bepalende rol, die toelaat op een krachtige manier impact te hebben op de bedrijfsstrategie en financiële prestaties van het bedrijf (Herrmann & Nadkarni, 2014). De bevindingen in deze studie, waarin 10 Limburgers CEO's centraal staan, vertonen veel gelijkenissen met de resultaten van de studie van Herrmann en Nadkarni (2014).

In die studie van Herrmann en Nadkarni (2014) wordt gesteld dat CEO's met brede informatieverwerkingscapaciteiten, een hoge tolerantie voor ambiguïteit naar onzekerheid die er nog heerst over bepaalde aspecten van de SV en de motivatie om inertiekrachten te bestrijden, eerder de behoefte aan strategische verandering erkennen en de strategische veranderingsagenda stimuleren (Datta et al., 2003; Gioia & Chittipeddi, 1991; Kisfalvi, 2000; Rajagopalan & Spreitzer, 1997; Teece, 2007). Deze conclusie wordt in dit onderzoek gesteund en bevestigd door het merendeel van de respondenten. Zo stellen de bevraagde bedrijfsleiders geen probleem te ondervinden met het verwerken van grote hoeveelheden informatie tijdens een transformatieproces. Dit kan verklaard worden door de open mindset enerzijds en anderzijds de wil om SV door te voeren. De open *mindset* maakt het mogelijk om veel informatie te verzamelen en te verwerken. Dit heeft als doel om beslissing omtrent de SV zo doordacht mogelijk te nemen. Is als eenmaal duidelijk en zit het gevoel goed, dan zullen de bedrijfsleiders ook effectief de vooropgestelde SV doorvoeren. Zo erkennen alle bedrijfsleiders de behoefte om te veranderen, als dit ook betere bedrijfsuitkomsten oplevert. De bedrijfsleiders in dit onderzoek staan dus: open voor verandering, zoeken er zelf actief naar, maken dit bespreekbaar en halen energie uit de uitvoering ervan. Deze bevindingen kan men linken aan de studies van Judge et al. (2002) die stellen dat doorzettingsvermogen bij het realiseren van moeilijke beslissingskeuzes ondanks weerstand en conflicten initiatief vertoont. Zo bedenken de respondenten zelf nieuwe strategieën die hun in staat stellen een goed idee te hebben over de richting waar men met het bedrijf naartoe wil.

Daarnaast kunnen de bedrijfsleiders zich flexibel opstellen in het overleg met het TMT en de werknemers. Dat is het geval tijdens het proces naar het einddoel. Dit proces is dynamisch en voorziet vrijheid uitvoering. Werknemers hebben vaak hun eigen manier van werken. Deze vorm van vrijheid zorgt er volgens de literatuur van Markus en Schwartz (2010) voor dat veranderingen beter uitgevoerd kunnen worden. Bedrijfsleiders die strikter zijn, kunnen hierdoor inertiekrachten laten ontstaan die de verder uitwerking van de SV schaden. Het merendeel van de respondenten laten hun werknemers relatief vrij in het proces naar het einddoel. Tijdens het initiatieproces wordt het einddoel vastgelegd en wijken bedrijfsleiders hier niet meer vanaf. Bij de meeste respondenten is ontdekt dat indien er nieuwe ontwikkelingen op de markt of onvoorziene omstandigheden voordoen die ervoor zorgen dat het gewenste resultaat niet meer behaald kan worden, SV-processen herzien moeten worden of beëindigd. Deze bevindingen zijn gelinkt aan de openheid van de CEO die samenhangt met strategische flexibiliteit die Nadkarni en Herrmann (2010) beamen.

In het onderzoek van Shane et al. (2010) vond men dat CEO's met een hogere mate van openheid beter in staat zijn om kansen te herkennen. De meeste respondenten in dit onderzoek zijn actief in groeibedrijven, waar het ondernemen in de cultuur is ingebed (volgens sommige CEO's) en waar het de taak van de bedrijfsleider is om open te staan voor verandering en innovaties. Onder meer bevestigen het merendeel van de bedrijfsleiders dat men snel kansen herkent omdat men stelt,

zoals respondent B, te beschikken over een goed marktinzicht. Dit kan ervoor hebben gezorgd dat de kans op het doorvoeren van SV is vergroot bij de respondenten.

Richt men zich vervolgens op de tijdsduur waarover een compleet strategisch veranderingsproces zich strekt, vond men duidelijke verschillen tussen de verschillende soorten verandering en de invloed van de CEO-persoonlijkheid hierop. Enerzijds waren kleine, interne strategische veranderingen voor bedrijfsleiders vaak minder risicovol en makkelijk omkeerbaar binnen dit onderzoek, zoals een verandering in de organisatiestructuur. Anderzijds zijn grote en meer risicovolle SV die hun stempel drukken op de toekomst van het bedrijf, zoals een fusie of overname, een van de redenen waarom bedrijfsleiders meer tijd nodig hebben vooraleer men SV door zal voeren. Neem nu de merknaamverandering van respondent C, waar het initiatieproces meer dan een jaar duurde, vooraleer men tot de implementatie overging die slechts drie maanden in beslag nam. Daar stond tegenover dat de bestaande merknaam zeer sterk was, maar plaats moest maken voor een nieuwe merknaam om de hele groep (door veel overnames) onder te plaatsen.

Tot op zekere hoogte kan men in dit onderzoek afleiden dat openheid voor verandering als persoonlijkheidskenmerk, CEO's van een begunstigd voordeel voorziet in het initiatieproces. Daarentegen moet tijdens het implementatieproces genuanceerder worden gekeken naar de openheid voor verandering, omdat bedrijfsleiders die te open en te acceptierend zijn, het veranderingsproces kunnen vertragen door bijvoorbeeld toe te geven aan te veel onzekerheden van andere werknemers. Zo bevestigen LePine en Van Dyne (2001) dat bedrijfsleiders die bereid zijn om zich gemakkelijk over te geven aan meningen en suggesties van andere, de effectiviteit van de besluitvorming afremmen en schadelijk zijn voor het aanpassingsvermogen van de gehele onderneming.

Tijdens zo'n transformatieproces stelt men dat de bedrijfsleiders een juist evenwicht moeten vinden in de bereidheid om bij zijn beslissing te blijven of ervan af te afwijken. Standvastigheid van de CEO is goed tot op een bepaalde hoogte. Zo zal er altijd een opening voor discussie nodig zijn tijdens een strategische verandering. Dit houdt in dat opmerkingen van de werknemers die niet bijdragen aan de SV en of die afwijken van het beoogde doel niet in aanmerking komen. Logischerwijs zullen bedrijfsleiders die recht door zee zijn, dan ook geen rekening houden met deze voorstellen. Het zoeken naar dit evenwicht is moeilijk en tegelijkertijd wel noodzakelijk om situaties te voorkomen die leiden kunnen tot vertraging. Verder wijzen Herrmann en Nadkarni (2014) in hun onderzoek dat altruïsme de implementatie van strategische veranderingen kan belemmeren. Onder meer toont respondent A bijvoorbeeld empathie wanneer blijkt dat tijdens het initiatieproces van een fusie, de werknemers die gevestigd zijn in Limburg, naar Antwerpen zullen moeten verhuizen. Dit zag de CEO onder meer niet zitten voor zijn werknemers. Het was een van de belangrijkste redenen waarom de fusie niet is doorgegaan.

Uit de interviews met de respondenten kan men stellen dat de bedrijfsleiders proactief zijn, aarzelen niet om misverstanden snel recht te trekken, spanningen te ondermijnen of eender welke vorm van weerstand onopgelost te laten. In tegenstelling tot het disruptieve effect van altruïsme tijdens het implementatieproces, kan men in dit onderzoek concluderen dat de bedrijfsleiders eerder niet altruïstisch zijn als het aankomt op het voltooiën van strategische veranderingen.

Datta et al. (2003) stellen dat leidinggevendenden bereid moeten zijn ambiguïteit (de onzekerheid die er nog heerst over bepaalde aspecten van de SV) te omarmen en buiten de gevestigde structuur en regels om te opereren. De studie van Herrmann en Nadkarni (2014) stelt

dat consciëntieuze CEO's eerder geneigd zijn tot een status quo dan tot verandering. Hetzelfde geldt voor respondent F, die eerder niet graag aan veranderingen deed, maar stelde dat hij niet anders kon dan veranderen omdat de markt rond technologie snel veranderde. Daarnaast wou respondent C eerder zijn reeds goede bedrijfsnaam behouden. Weliswaar gaf de bedrijfsleider de indruk dat het stijgende enthousiasme van het TMT ook de doorslag gaf om het implementatieproces te starten.

Dit brengt ons tot de bevinding uit het onderzoek van Herrmann en Nadkarni (2014) die beschrijven dat consciëntieuze CEO's de implementatie en het managen van een strategisch veranderingsproces bevorderen. Eenmaal dat de beslissingen genomen zijn en het einddoel is vastgelegd, stellen McCrae en Costa (1987) dat bedrijfsleiders met een sterke taakgerichtheid voor ogen, taken gaan nastreven om dat specifieke doel te behalen. Deze bevinding kan dit onderzoek bevestigen bij respondent A, B, C, D en E. Zo kunnen de meeste bedrijfsleiders snel schakelen en vervolgens ook zeer snel accelereren in een SV-proces. Dit heeft wel zijn bijwerkingen die zowel positieve als negatieve invloed kunnen uitoefenen op het SV-proces. Zo ook zijn respondent A, B, C, D of E zeer gemotiveerd tijdens z'n proces waardoor ze boven hun werknemers uitstijgen, wat er in het verleden voor gezorgd heeft dat werknemers zich bedreigd gingen voelen. Daarnaast zijn de respondenten ook eerder ongeduldig tijdens een SV-proces en heeft men ervaring met het micro-managen van werknemers als bepaalde opdrachten niet vooruitgaan. Anderzijds hebben de respondenten geleerd geduld te hebben tijdens veranderingen, dat anderzijds zou zorgen voor inertiekrachten tijdens de implementatie van strategische veranderingen.

Bestaande literatuur vermeldt ook dat bedrijfsleiders zich kunnen storen aan proactieve werknemers tijdens een SV-proces, alsook zich bedreigd gaan voelen waardoor ze niet voor suggesties of initiatieven openstaan (Herrmann & Nadkarni, 2014). Respondent G is hier bewust van geworden en heeft geleerd meer open te staan en zich minder bedreigt te voelen. Dit zorgde ervoor dat de persoon negatieve emoties ging ontwikkelen, die uitgewerkt werden op de werknemers. Vervolgens straalde de emotionele staat van de CEO af op de werknemers, dat op zijn beurt voor angst en stress bij de werknemers kon zorgen. Dit is niet goed voor de samenwerkingsverbanden tussen de CEO en de werknemers (Brysbaert, 2014). Is er meer acceptatie en transparantie bij de CEO, dan kan de gemoedstoestand verbeteren op de werkvloer.

In het onderzoek van Bono en Judge (2004) meldt men dat extraverte bedrijfsleiders vanwege hun ambitie en enthousiasme gaan naar en 'genieten' van veranderingen. Een deel van de respondenten bevestigen deze uitspraak waaronder respondent B: "Van die transformaties krijg ik juist veel energie." De dominantie van extraverte CEO's in strategische besluitvorming (Peterson et al., 2003) in combinatie met hun behoefte aan opwinding en verandering kan hen in staat stellen om personen die niet achter de nieuwe visie stonden en eerder voorstander van de status-quo waren, overwinnen. Dit kan men bevestigen aan de hand van de respondenten in dit onderzoek die goed hun mannetje kunnen staan en het heft in eigen handen nemen wanneer nodig.

Palaiou en Furnham (2014) halen in hun onderzoek aan dat bedrijfsleiders die sociaal actief zijn, over meer informatie beschikken. Daarnaast is volgens Vissa en Chacar (2009) en Chollet et al. (2016) het hebben van sociale banden een belangrijk pluspunt tijdens strategische veranderingen. Uit de interviews kan men moeilijk afleiden of de respondenten daadwerkelijk over veel informatie beschikken. Het merendeel van de respondenten halen zelf aan over een goede marktkennis te beschikken. Daarnaast zijn de CEO's ook actief op zoek naar veranderingen en innovaties op zoek die men afoetst bij vrienden, familie, medewerkers of consultants.

Het onderzoek van Herrmann en Nadkarni (2014) stelt dat introverte leiders eerder responsief zijn naar suggesties, initiatieven en naar opwaartse invloed van *lower-level* werknemers. Het is moeilijk om een plausibele uitspraak te doen over deze stelling. Het proces is bij de meeste bedrijfsleiders vrij te bepalen, maar het einddoel blijft onveranderd. Naar verluidt heeft niemand van de respondenten aangegeven ooit van een strategisch doel zijn afgeweken door toedoen van een werknemer. Wel is dat een werknemer of mede-eigenaar de nieuwe strategie niet zag zitten en het bedrijf hebben verlaten. Dit wijst op de vastberadenheid en zelfzuchtigheid van bedrijfsleiders tijdens strategische veranderingen om opofferingen te maken die in het voordeel spelen in het bereiken van hun doel.

Tot slot heeft het persoonlijkheidskenmerk emotionele stabiliteit een positief effect op zowel de initiatie als de implementatie van een SV volgens de studie van Herrmann en Nadkarni (2014). De meeste respondenten zijn tijdens beide fases over het algemeen heel rustig en kalm. Dit stellen de CEO's zelf op voorwaarde dat de SV-proces normaal verloopt. Vanaf het moment dat de respondenten weerstand ondervinden bevestigen de antwoorden van de respondenten dat er veel verschillende soorten emoties kunnen voorkomen. Het effect van die emoties verschilt per situatie en per persoon. Zo zijn de CEO's zich bewust van deze situaties en hun persoonlijke gedragingen die hiermee gepaard gaan. Intussen bouwen de CEO's met hun ervaring verder aan de toekomst en houden ze vervolgens rekening met ongewenst gedrag dat niet bijdraagt aan een SV.

Conclusie

Deze eindverhandeling speelt in op hoe de persoonlijkheid van de CEO invloed heeft op strategische veranderingen aan de hand van het *Big Five Model*. Er zijn tien bedrijfsleiders ondervraagd met behulp van diepte-interviews. In het onderzoek zijn er zes thema's tot stand gekomen waar er een duidelijke wisselwerking is tussen de persoonlijkheid van de CEO en de strategische veranderingen: Risico, duidelijkheid, communicatie, weerstand, controle en de leeftijd.

In de eerste plaats zorgen de Big Five-persoonlijkheidskenmerken openheid voor ervaring, emotionele stabiliteit en consciëntieusheid voornamelijk voor gunstige effecten tijdens een strategisch veranderingsproces. Zo zorgt het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid er bijvoorbeeld voor dat bedrijfsleiders strategische veranderingen goed in de hand houden en men niet van het einddoel afweek.

Daarnaast zijn bedrijfsleiders niet zo zeer altruïstisch tijdens SV dat evenzeer het voordeel biedt om niet van het einddoel af te wijken. Zo gingen de CEO's ook geen conflicten uit de weg en handelde men eerder proactief tijdens een SV.

Echter moeten CEO's consciëntieus zijn, tegelijkertijd moet men voornamelijk goed kunnen delegeren en zich op hoofdlijnen richten. Een perfectionistische, alles controlerende CEO kan nogal eens de dood betekenen voor de ontwikkeling van een organisatie. Coöperatief, altruïstisch en inschikkelijk moeten CEO's eveneens zijn, maar soms ook precies het tegenovergestelde daarvan om op eigen houtje knopen door te hakken of een idee door te drukken. Zo zorgt de bedrijfsleider ervoor om iedereen binnen dezelfde bedrijfsvisie te houden, dat de deadlines nagekomen worden en indien nodig bij te sturen.

Ten derde komt het persoonlijkheidskenmerk extraversie meer voor bij de bedrijfsleiders in plaats van introversie. Krachtens de bevestiging van de ondervraagde bedrijfsleiders dat men dominant kan overkomen, een grote sociale kring onderhouden en actief op zoek zijn naar

verandering(en). Deze kenmerken moeten eerder voor gunstige effecten zorgen tijdens een veranderingsproces en hen in staat stellen om neezeggens van gedachte te doen veranderen.

Doorheen het onderzoek werd tevens duidelijk dat er zowel gelijkenissen als verschillen zijn tussen de emotionele toestand van de geïnterviewde bedrijfsleiders tijdens strategische veranderingen. Ter illustratie vermeldt men dat meerdere bedrijfsleiders oprecht teleurgesteld zijn tijdens een SV-proces indien werknemers waar men rotsvast van overtuigd is dat die persoon hun taken volbrengen, plots niet meer voldoen aan hun verwachtingen. Daarnaast verschillen bedrijfsleiders ook in reactie op dezelfde situatie. Met name de emotionele reactie van de CEO wanneer een SV-proces vertraagd door het toedoen van een werknemer. Zo stelt respondent E dat men op de bal moet spelen, niet op de man. Met andere woorden, mensen mogen fouten maken tijdens een SV-proces. Terwijl respondent I eerder consequenties koppelt aan het maken van fouten. Deze verschillen kunnen vaak gerelateerd worden aan de rede om strategische veranderingen door te voeren. Zo is een factor, de hoeveelheid weerstand die een bedrijfsleider ontvangt tijdens een SV-proces. Door bijvoorbeeld toe te treden op de internationale markt in combinatie met dalende financiële resultaten, ondervond bedrijfsleider C negatieve emoties die vervolgens ook een negatieve invloed hadden op de werknemers.

Tot slot stelt dit onderzoek vast dat Limburgse CEO's risico's durven nemen en de weerstand die kan ontstaan niet uit de weg gaan. Dat ze hunkeren naar duidelijkheid en graag enige controle behouden tijdens strategische veranderingen. Voorts zoveel mogelijk zullen communiceren met iedereen die betrokken is en in de loop van hun ambtstermijn de vele ervaringen meenemen naar het volgend veranderingsavontuur.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek had als doel om meer inzichten te verwerven in hoe de persoonlijkheid van bedrijfsleiders invloed heeft op strategische veranderingen.

De voornaamste beperking van deze eindverhandeling is dan ook de omvang ervan. Door het afgebakende time-frame waarin de studie verricht is heeft de onderzoeker zich moeten toeleggen op een sample van tien respondenten. Om toch een meerzijdig inzicht te verkrijgen is er enerzijds geopteerd om KMO's van verschillende omvang aan bod te laten komen. Anderzijds zijn de respondenten ook actief (of waren actief) in verschillende sectoren. Toekomstig onderzoek zou zich bijvoorbeeld kunnen toespitsen op één sector met bedrijven van dezelfde bedrijfsgrootte.

Een opmerking is dat het merendeel van de bevroagde respondenten CEO zijn in groeiende bedrijven (A, B, C, D, E en G). De respondenten F, I en J zijn niet meer actief bedrijfsleider. Respondent H is actief op een *mature* markt en respondent J heeft over zijn ervaring gesproken met betrekking tot een startup waar deze bedrijfsleider van was.

In het onderzoek werd geen rekening gehouden met de scholing van de CEO's. Opmerkelijk is dat acht respondenten minstens hogere studies hebben afgewerkt in vergelijking tot twee andere die hun secundair onderwijs hebben afgerond. Verder onderzoek met betrekking tot de scholing van de bedrijfsleider en de invloed hiervan op strategische veranderingen is aangeraden.

Daarnaast kan de bedrijfsgrootte een rol spelen in de snelheid van het nemen van strategische veranderingen. In eerste instantie kan men logischerwijs aannemen dat grotere bedrijven meer risico lopen, maar dat bedrijven die kleiner in omvang zijn eveneens een groot risico

lopen aangezien hun markt fluctuerend is. Een idee zou kunnen zijn dat kleinere KMO's in principe ook makkelijker beslissingen kunnen nemen in tegenstelling tot grotere bedrijven waar zich sneller inertiekrachten kunnen voordoen, omdat men daar mogelijks met meerdere meningen van TMT-leden en werknemers rekening moet houden. Dit onderzoek doet een aanbeveling om specifiek naar de bedrijfsgrootte een onderzoek te doen omtrent de invloed van de CEO-persoonlijkheid op strategische veranderingen.

Verder onderzoek naar de invloed van de ambtstermijn van de CEO op het transformatieproces van strategische veranderingen wordt aanbevolen. Zo zou de invloed van de persoonlijkheid van een individu over een lange periode onderzocht kunnen worden. De ervaringen die CEO's opdoen neemt men namelijk mee en beïnvloeden op hun beurt de keuzes die bedrijfsleiders maken in de toekomst. Een gevolg zou kunnen zijn dat ze uit hun fouten leren om bepaalde zaken omtrent strategische veranderingen anders uit te voeren in de toekomst.

Bedrijfsleiders hebben ondervonden dat men beslissingen zo snel mogelijk moet nemen tijdens strategische veranderingen. Verder onderzoek kan mogelijks achterhalen hoe men sneller kan beslissingen tijdens een strategisch veranderingsproces en wat hier eventueel kan aan bijdragen. Vandaag de dag kan men op veel verschillende manieren met elkaar communiceren. Een van de valkuilen die respondent D ervaarde tijdens recentere strategische veranderingen was dat er sneller miscommunicatie plaatsvindt tussen teamleden in vergelijking met eerdere strategische veranderingen. Verder onderzoek zou de invloed van online- en offlinecommunicatie kunnen onderzoeken en de invloed hiervan op strategische veranderingen.

6. Referenties

- Barrick, M. R., Neubert, M. J., Mount, M. K., & Stewart, G. L.** (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 377–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.377>
- Benischke, M. H., Martin, G. P., & Glaser, L.** (2019). CEO equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of CEO personality. *Strategic Management Journal, 40*(1), 153–177. <https://doi.org/10.1002/smj.2974>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R.** (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly, 11*(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00057-6)
- Boeker, W.** (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal, 40*(1), 152–170. <https://doi.org/10.2307/257024>
- Bono, J. E., & Judge, T. A.** (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., Judge, T. A., & Bretz, R. D.** (2001). Personality and cognitive ability as predictors of job search among employed managers. *Personnel Psychology, 54*(1), 25–50. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00084.x>
- Bryant, A., & Charmaz, K.** (2007). *The Sage handbook of grounded theory*.
- Brysbaert, M.** (2014). *Psychologie* (Tweede). Academia Press.
- Brysbaert, M.** (2016). *Psychologie 2016*.
- Burgelman, R. A.** (1984). Managing the Internal Corporate Venturing Process. *Sloan Management Review, 25*(2), 33–48.
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P.** (1994). CEOs' cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal, 15*(6), 437–457. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150603>
- Carpenter, M. A.** (2011). *The Handbook of Research on Top Management Teams* (K. M. Weikel (ed.)). 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. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Chollet, B., Géraudel, M., Khedhaouria, A., & Mothe, C.** (2016). Market knowledge as a function of CEOs' personality: A fuzzy set approach. *Journal of Business Research, 69*(7), 2567–2573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.137>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R.** (1985). The NEO personality inventory. *Psychological Assessment Resources*.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R.** (1997). Personality Trait Structures as a Human Universal. *American Psychologist, 52*(5), 509–516. <https://doi.org/10.1002/0471142735.im1803s100>
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Zhang, Y.** (2003). New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management, 14*(2), 101–114. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00268>
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987).** Process on Strategic Change. *Management, 8*(November

1984), 103–116.

- Eisenhardt, K. (1989).** Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996).** Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. *St. Paul: West Educational Publishing.*
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997).** Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991).** Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(February), 433–448.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967).** *The development of grounded theory.*
- Goldberg, L. R. (1981).** Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2, 141–165.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011).** Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61968043>
- Hambrick, D. C. (2007).** Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987).** Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984).** Echelons: of Reflection The Its Organization as Top a. *Management*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Harrison, J. S., Thurgood, G. R., Boivie, S., & Pfarrer, M. D. (2019).** Measuring CEO personality: Developing, validating, and testing a linguistic tool. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1316–1330. <https://doi.org/10.1002/smj.3023>
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014).** The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Strategic Management Journal*, June 2014, 1318–1342. <https://doi.org/10.1002/smj.2156>
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005).** Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297–319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999).** The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In *Handbook of personality: Theory and research 2.*
- Judge, T. A., Bono, J. E., Llies, R., & Gerhardt W., M. (2002).** Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008).** Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kelleci, R., Lambrechts, F., Voordeckers, W., & Huybrechts, J. (2019).** CEO Personality: A Different Perspective on the Nonfamily Versus Family CEO Debate. *Family Business Review*, 32(1), 31–57. <https://doi.org/10.1177/0894486518811222>
- Kisfalvi, V. (2000).** The threat of Failure, the perils of success and CEO Character: Sources of Strategic Persistence. *Organization Studies*, 21(3), 611–639. <https://doi.org/10.1177/0170840600213006>

- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A.** (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53(3), 563–593. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x>
- Le, S., & Kroll, M.** (2017). CEO international experience: Effects on strategic change and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 573–595. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0080-1>
- McCrae, R., & Costa, P. T.** (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McCrae, R., & Costa, P. T. J.** (2008). The five-factor theory of personality. *Handbook of Personality: Theory and Research*, 159–181.
- Miller, D., & Dröge, C.** (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 539–560. <https://doi.org/10.2307/2392963>
- Miller, D., & Toulouse, J.-M.** (1986). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business*, 10(3), 47–62.
- Murphy, L., & Lambrechts, F.** (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>
- Nadkarni, S., & Herrmann, P.** (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050–1073. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533196>
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S.** (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00545.x>
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L.** (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294–308. <https://doi.org/10.1017/s1833367200002637>
- Nutt, P. C.** (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080102>
- Palaïou, K., & Furnham, A.** (2014). Are bosses unique? Personality facet differences between CEOs and staff in five work sectors. *Consulting Psychology Journal*, 66(3), 173–196. <https://doi.org/10.1037/cpb0000010>
- Payne, S.** (2007). Grounded theory. In *Analyzing qualitative data in psychology 2* (pp. 119–146).
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D.** (2003). The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795–808. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.795>
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M.** (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22(1), 48–79. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180259>
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J.** (2009). The Bright-Side and the Dark-Side of CEO Personality: Examining Core Self-Evaluations, Narcissism, Transformational Leadership, and Strategic Influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365–1381. <https://doi.org/10.1037/a0016238>

- Romanelli, E., & Tushman, M. L.** (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: an Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–1166. <https://doi.org/10.2307/256669>
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B.** (1995). the Asa Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Simsek, Z., Heavey, C., & Veiga, J. F.** (2010). The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 31, 110–119. <https://doi.org/10.1002/smj.800>
- Smith, K., & Grimm, C. M.** (1987). and Firm Performance: a Study of Railroad Deregulation. *Strategic Management Journal*, 8(March), 363–376.
- Strauss, A. L., & Corbin, J.** (1994). Grounded theory methodology. In *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285).
- Suddaby, R.** (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Teece, D. J.** (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tetlock, P. E.** (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Experimental Social Psychology*, 25(3), 331–376.
- Tetlock, P. E., & Boettger, R.** (1989). Accountability: A Social Magnifier of the Dilution Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 388–398. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.3.388>
- Tetlock, P. E., Peterson, R. S., & Berry, J. M.** (1993). Flattering and Unflattering Personality Portraits of Interactively Simple and Complex Managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(3), 500–511. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.3.500>
- Tett, R. P., & Guterman, H. A.** (2000). Situation Trait Relevance, Trait Expression, and Cross-Situational Consistency: Testing a Principle of Trait Activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397–423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>
- Vissa, B., & Chacar, A. S.** (2009). Leveraging Ties: The Contingent Value of Entrepreneurial Teams' External Advice Networks on Indian Software Venture Performance. *Strategic Management Journal*, 30, 1179–1191. <https://doi.org/10.1002/smj.785>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A.** (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. <https://doi.org/10.5465/256474>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W.** (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Yin, R. K.** (2003). *Case Study Research: Design and methods*. 5, 18–55.
- Zajac, E. J., & Kraatz, M. S.** (1993). Change: Assessing the Antecedents and Higher Education Industry. *Strategic Management Journal*, 14, 83–102.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K.** (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429–453.
- Zajac, E. J., & Shortell, S. M.** (1989). Changing Generic Strategies: Likelihood, and Performance Implications. *Management*, 10(5), 413–430.

- Zhang, Y.** (2006). The presence of a separate COO/president and its impact on strategic change and CEO dismissal. *Strategic Management Journal*, 27(3), 283–300. <https://doi.org/10.1002/smj.517>
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N.** (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31, 334–346. <https://doi.org/10.1002/smj.812>

7. Bijlagen

Interview

Deze thesis handelt over de invloed persoonlijkheid van CEO's op strategische veranderingen. Er zal dieper worden ingegaan op hoe de persoonlijkheid van de CEO en de manier waarop deze de strategische veranderingen beïnvloed hebben en wat zijn of haar ervaring hierbij was, om te achterhalen welke Big Five persoonlijkheidskenmerken van toepassing zijn op de CEO tijdens een strategisch veranderingsproces.

Interviewvragen

Om dit onderzoek uit te werken, is ervoor gekozen om zich te verdiepen op kleine-middelgrote ondernemingen en hier steeds de CEO te interviewen. Er zal op een confidentiële manier met de antwoorden worden omgegaan en alles zal op een anonieme manier verwerkt worden. Er is ook de mogelijkheid om de uitgewerkte masterproef te ontvangen wanneer deze volledig af is.

7.1. Interviewleiddraad

Kennismaking

- Kan u zichzelf kort even voorstellen?
 - Kan u uitleggen wat uw functie is (was) binnen het bedrijf?
 - Hoe lang werkt u hier al?
 - Kunt u uw organisatie beschrijven?

Persoonlijke inzichten over begrippen

- Wat verstaat u onder het beroep bedrijfsleider/CEO?
- Kan u mij vertellen wat u onder de term persoonlijkheid verstaat?
- Kan u mij vertellen wat voor u strategische veranderingen zijn binnen een bedrijf?

Strategische veranderingen

- Kan u mij vertellen wanneer u SV doorgevoerd heeft in het bedrijf?
- Kan u mij vertellen welke obstakels u bent tegen gekomen tijdens SV?
- Hoe reageren uw werknemers op SV?
- Hoe ervaart u een SV-proces?
- Kan u mij vertellen als u een persoon bent die weet wat hij wil?

Neurotisch

- Maak u zich veel zorgen over de *SV of dingen die mis kunnen gaan*?
- Is het ongebruikelijk dat je gevoelens van woede of bitterheid hebt tijdens een periode waar SV worden doorgevoerd?
- Bent u zich bewust van gebreken die uw werknemers vertonen tijdens SV?
- Kan u mij vertellen als u snel angstig/bang/twijfels hebben tijdens SV?

<-> Emotionele stabiliteit

- Bent u van zichzelf uit een rustig en kalm persoon tijdens het doorvoeren van SV?
- Is het gebruikelijk dat u ongeduldig bent tijdens SV?
- (Locus of controle:) Heeft u het gevoel dat uzelf het lot in eigen handen heeft?
- Vindt u van uzelf dat u grote hoeveelheden informatie kan verwerken tijdens SV?
- Vindt u van uzelf dat u creatief bent tijdens SV?

Extraversie

- Ziet u zichzelf als een leider tijdens het doorvoeren van SV?
- Bent u meer afstandelijk of terughoudend dan de meeste mensen die u kent?
- Kan u mij vertellen of u actief zoekt naar veranderingen?
- Kan u mij vertellen of u zichzelf strategisch flexibel vindt tijdens SV?
- Hoe ondersteunt u uw werknemers tijdens het doorvoeren van SV?
- Kan u mij vertellen als er ideeën/initiatieven/suggesties van werknemers zijn tijdens strategische veranderingen? Zo ja, neemt u die dan ook aan?
- Luisteren uw werknemers goed naar u tijdens SV?
- Kan u mij vertellen als u wel eens verandert van richting tijdens SV of heeft u een sterk (standvastig) richtingsgevoel?

<-> Introversie

- Bent u vaak in gedachten verzonken (afgeleid) als u doorheen uw bedrijf wandelt tijdens een periode van strategische veranderingen?

Openheid voor ervaring

- Bedenkt u zelf nog nieuwe ideeën tijdens de implementatie van veranderingen?
- Bent u over het algemeen onbewust van hoe u zich voelt?
- Kan u mij vertellen als u van uzelf vindt een ongewoon gedachteproces te ervaren?
- Hoe lost u meestal een probleem op tijdens een SV-proces?
- Moedigt u vrije meningsuiting aan in uw bedrijf en wat verwacht u van uw werknemers?
- Kan u mij vertellen hoe flexibel u zich kan opstellen tijdens een SV-proces?

<-> Verkiest routine en een vertrouwde omgeving

- Kan u mij vertellen als u een routine volgt tijdens een SV-proces?
- Als u tot een strategisch plan bent gekomen, kan u mij vertellen hoe u dit dan uitvoert?

Altruïsme

- Cijfert u zichzelf vaak weg om anderen te helpen tijdens SV?
- Heeft u veel vertrouwen in uw medewerkers tijdens SV?
- Bent u bereid om zonder overleg beslissingen omtrent SV te nemen?
- Zijn er momenten in uw leven dat u perplex stond tijdens een discussie of bent u ooit woedend uit een vergadering gelopen tijdens een SV-proces?

<-> Koel, zelfzuchtig

- Bent u het type persoon dat conflicten vermijdt met de werknemers?

Consciëntieusheid

- Bent u het type persoon dat liever vooruit plant tijdens SV?
- Vindt u zichzelf ongeorganiseerd persoon tijdens SV?
- Als er zich (ernstige) problemen voordoen, verzorgt u dan uitgebreide en intensieve communicatie om het op te kunnen lossen?
- Focust u op het gedaan krijgen van dingen en zet u ook door tot het werk finaal is?

<-> Slordig

- Kan u mij vertellen over de controlemechanismen die u in het bedrijf gebruikt tijdens SV?
- Hoe staat u tegenover regels?
- Ziet u deadlines als flexibel en bent u bereid om een opdracht onopgelost te laten?

Extra vragen

- Zijn er situaties waarin u weerstand ondervindt van medewerkers tijdens SV?
- Hoe verloopt de samenwerking met uw TMT tijdens SV?
- Hoe tracht u bias te elimineren en onpartijdig te blijven in een transformatieproces?
- Welke uitdagingen komt u tegen tijdens gesprekken in verband met het opvolgingsproces?

Is er iets belangrijks dat u wilt toevoegen aan het interview dat ik misschien gemist heb of waarvan u denkt dat het relevant kan zijn voor het onderzoek?