



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De relatie tussen CEO-attributen en digitalisatie binnen de Vlaamse bedrijfscontext: een kwalitatieve studie

Kiara Bosmans

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De relatie tussen CEO-attributen en digitalisatie binnen de Vlaamse bedrijfscontext: een kwalitatieve studie

Kiara Bosmans

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI

Voorwoord

Na vier leerrijke en intensieve jaren, komt er met het schrijven van deze masterproef een einde aan de opleiding master in de handelswetenschappen, met als afstudeerrichting ondernemerschap en management in de private sector aan de universiteit van Hasselt.

Voor deze masterproef werd er, over een periode van één academiejaar, een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen CEO-attributen en digitalisatie binnen de Vlaamse bedrijfscontext. In het kader van de totstandkoming van deze masterproef zou ik graag nog uitgebreid enkele mensen willen bedanken.

Allereerst wil ik in het bijzonder mijn promotor, dr. Rūveyda Kelleci, bedanken voor de uitstekende begeleiding en ondersteuning. Gedurende het hele jaar stond zij steeds paraat om mij te helpen bij dit onderzoek.

Daarnaast wil ik de acht respondenten uitgebreid bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek. Ik ben er mij van bewust dat het voor hen moeilijk was om tijd vrij te maken voor een interview. Zonder hen kon ik nooit de bekomen inzichten verkrijgen en deze masterproef op een kwaliteitsvolle manier tot een einde brengen.

Verder wil ik ook een dankwoord toekennen aan alle professoren en assistenten, die mij tijdens de opleiding handelswetenschappen van de nodige kennis en expertise hebben voorzien. Zonder hen had ik de inzichten en kennis niet gehad om dit onderzoek aan te vatten.

Tot slot wil ik ook graag mijn ouders, familie en vrienden bedanken voor de onvoorwaardelijke steun en inspiratie die ze mij geboden hebben bij het schrijven van deze masterproef. Door de tegenslagen en uiteindelijke bevindingen met hen te delen, kreeg ik het nodige vertrouwen om deze masterproef tot een goed einde te brengen.

Bosmans Kiara
Hasselt, juni 2023

Samenvatting

Vandaag de dag is de wereld gekend door talloze digitale technologieën. Door de versnelde digitale technologieën, de hevige concurrentie en de globalisering krijgen bedrijven meer en meer te maken met een sterke dynamische omgeving. Bedrijven overleven enkel in de veranderende omgevingen als ze zich snel aanpassen. Hierdoor gaan bedrijven steeds meer gebruik maken van de digitalisatie binnen hun bedrijfsvoering. Uit onderzoek bleek dat strategische veranderingen, zoals digitalisering, gelinkt zijn aan de achtergrondkenmerken van de leidinggevende. Enerzijds geeft de bestaande literatuur aan dat een hogere leeftijd en een lagere opleiding zorgen voor een belemmering van digitalisatie. Ook bestaan er tegenstrijdigheden in de literatuur over de invloeden van de demografische kenmerken van de CEO op digitalisatie. Anderzijds geven studies aan dat de CEO-persoonlijkheid een cruciale rol speelt bij de digitale veranderingen. Echter is de invloed momenteel niet erkend. Tot slot ontbreekt er diepgaand onderzoek naar het proces of patroon dat tot uiting komt door de persoonlijkheidskenmerken van de CEO.

Het doel van deze masterproef is om de relatie tussen CEO-attributen, meer specifiek demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken, en digitalisatie te achterhalen. Hiervoor werd de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke attributen van de CEO spelen een belangrijke rol bij digitalisering in de Vlaamse bedrijfscontext? En op welke manier?”

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, werd gebruik gemaakt van een kwalitatieve *case study*. Het onderzoek richtte zich op leidinggevende functies, die ook de dagdagelijkse leiding nemen in het bedrijf. Bij de data-analyse werd een *pattern matching* techniek gebruikt. Op basis van de bestaande literatuur werden er theoretische patronen opgesteld, die vervolgens vergeleken werden met de waargenomen patronen uit acht semigestructureerde interviews. Hierdoor konden zowel de ervaringen als de gevoelens van de CEO's in kaart worden gebracht.

De theoretische patronen komen op bepaalde aspecten overeen met de waargenomen patronen uit de interviews. Toch kunnen er ook een aantal theoretische patronen verworpen worden op basis van dit onderzoek. Eerst en vooral spelen de demografische kenmerken van de CEO een belangrijke rol bij digitalisering. Een eerste theoretische assumptie, die bevestigd kan worden, is dat leidinggevenden met een hoge leeftijd een belemmerend gedrag vertonen ten opzichte van digitalisering binnen hun bedrijfsvoering. Een hogere leeftijd zal ervoor zorgen dat de leidinggevende een teruggetrokken houding heeft bij digitale veranderingen. De jongere populatie daarentegen is vertrouwd met digitale aspecten, waardoor ze frequent andere digitale ideeën hebben. Verder zorgt een lager opleidingsniveau van een leidinggevende ervoor dat de CEO moeilijker inzichten verwerft en moeilijker grote hoeveelheden informatie verwerkt. De twee respondenten zonder bachelor- of masterdiploma bemerken zelf ook dat ze moeilijkheden ondervinden met digitale technologieën.

Daarnaast werd er ook gekeken of het geslacht een bevorderend of belemmerend attribuut is van digitalisatie. Drie van de acht respondenten toonden aan dat vrouwen nauwkeuriger te werk gaan. Dat aspect zorgt ervoor dat vrouwen meer oog hebben voor detail en meer geduld hebben bij het gebruik van digitale technologieën. De andere respondenten daarentegen merken geen verschil op tussen vrouwen en mannen. Tot slot kan er gesteld worden dat een langere ambtstermijn van een leidinggevende geen invloed heeft op digitalisatie. Het theoretische patroon, dat aangeeft dat een leidinggevende met een lange ambtstermijn vasthoudt aan oude gewoontes uit het verleden, kan verworpen worden. De respondenten vermeldden allemaal, ondanks de lengte van hun ambtstermijn, dat ze de meeste digitale veranderingen hebben doorgevoerd gedurende de laatste drie à tien jaar. Daarnaast gebruiken de CEO's het verleden om de juiste keuzes te kunnen maken in de toekomst.

Naast de demografische kenmerken kan er gesteld worden dat de persoonlijkheidskenmerken van de CEO een invloed hebben op de keuzes of interpretaties die de leidinggevende maakt bij digitale veranderingen. In het onderzoek naar de invloedrijke persoonlijkheidskenmerken wordt er een onderscheid gemaakt tussen het initiatie- en het implementatieproces, omdat één persoonlijkheidskenmerk een andere invloed kan hebben op de twee netgenoemde fases van digitale verandering. Allereerst zullen leidinggevendenden met een laag niveau van consciëntieus gedrag openstaan voor het afwijken van de vaste regels. Daarnaast staan ze open voor initiatieven van hun werknemers. Hierdoor zal het initiatieproces van digitalisering positief beïnvloed worden. Volgens de literatuur, zullen consciëntieuze leidinggevendenden een hoge mate van prestatiegericht gedrag vertonen, dat geassocieerd wordt met het op één lijn krijgen van de werknemers. Toch kan dit patroon verworpen worden, aangezien de resultaten aantoonde dat CEO's die niet focussen op prestaties ook hun werknemers op één lijn krijgen in tijden van weerstand en daardoor het implementatieproces bevorderen.

Op basis van het onderzoek kan er vervolgens geconcludeerd worden dat extraverte leidinggevendenden zorgen voor een bevordering van zowel het initiatie- als het implementatieproces. Door middel van hun breed netwerk zullen deze CEO's een groot gezichtsveld hebben en zal het netwerk ook invloed hebben op de keuzes die ze maken met betrekking tot digitalisatie. Voor familiebedrijven moet dit patroon genuanceerd worden, want het sterk ingebed zitten in een vast netwerk kan ook voor een belemmering van digitalisatie zorgen. Ondanks dat digitale veranderingen gepaard gaan met stress en risico, blijven leidinggevendenden met een hoge mate van emotionele stabiliteit rustig. Ook zullen deze leidinggevendenden hun werknemers blijven motiveren en ondersteunen. Door dit gedrag dat de leidinggevendenden vertonen kan het onderzoek bevestigen dat hierdoor het initiatie- en het implementatieproces van digitalisatie bevorderd worden. Verder was het opmerkelijk dat een gematigd niveau van vriendelijkheid bij de CEO ervoor zorgt dat er vertrouwensvolle relaties en weinig of geen competitie aanwezig zijn binnen het bedrijf. Daarnaast lossen deze CEO's ook steeds conflicten op die ontstaan door de digitale veranderingen. Kortom, gematigd vriendelijke CEO's zorgen ervoor dat zowel het initiatie- als het implementatieproces worden bevorderd. Tot slot zullen leidinggevendenden met een openheid voor ervaringen beschikken over een groot gezichtsveld en staan

zij open voor de standpunten van anderen, waardoor het initiatie- en het implementatieproces binnen de bedrijfsvoering bevorderd worden.

Echter, er zijn ook twee algemene motieven van de CEO naar voren gekomen tijdens de interviews, die in de literatuur niet genoeg benadrukt werden, maar toch van essentieel belang bleken te zijn voor de leidinggevenden. Enerzijds, zorgt de efficiëntie, die digitalisatie met zich meebrengt, voor een vlotter procesverloop en een reducering van fouten binnen het bedrijf. Daarnaast kan men door middel van digitalisatie gebruik maken van rapportage, hetgeen vervolgens zorgt voor een grotere transparantie en een betere opvolging. Ook de coronapandemie heeft een invloed gehad op het digitaliseringsproces binnen de verschillende bedrijven. Zo toont het onderzoek aan dat het op afstand werken een digitale versnelling heeft teweeggebracht. Ook de manier van communiceren is veranderd door de invoering van online meetings met klanten en/of leveranciers. De twee digitale aspecten, die de coronapandemie veroorzaakt heeft, worden op de dag van vandaag nog steeds toegepast binnen de bedrijfsvoeringen van de respondenten.

De bekomen resultaten kunnen relevant zijn voor verschillende beleidsmakers. Op basis van deze gegevens kunnen er unieke CEO-persoonlijkheidsprofielen voor het managen van digitalisatie opgemaakt worden. Verder kan deze masterthesis ook nuttig zijn voor *recruiters*, die verantwoordelijk zijn voor de selectie van topfuncties. Door middel van deze gegevens weten zij welk type leidinggevende al dan niet openstaat voor digitale veranderingen.

Uiteindelijk kan er gesteld worden dat het onderzoek heeft geleid tot nieuwe inzichten en opmerkelijke patronen tussen de CEO-attributen en digitalisatie binnen de Vlaamse bedrijfscontext. Toch zijn er ook een aantal beperkingen verbonden aan dit onderzoek. Om te beginnen is dit onderzoek uitgevoerd op kleine schaal, waaronder acht respondenten. Dit kan een limiterende factor zijn, aangezien het onderzoek niet veralgemeend kan worden op grotere schaal. Daarnaast moedigen we toekomstige onderzoek(st)ers aan om het onderzoek uit te voeren buiten Limburg. Zo kunnen er verschillen gezocht worden tussen de provincies. Daarnaast is er tijdens dit onderzoek geen rekening gehouden met de verschillende soorten leidinggevenden. De sample bestaat uit zowel leidinggevenden van niet-familiebedrijven als (niet-) familiale CEO's van familiebedrijven. Bovendien bevonden de familiebedrijven zich ook in verschillende generaties. Toekomstig onderzoek zou een specifieke sample kunnen selecteren, waarbij er een vergelijking wordt uitgevoerd tussen leidinggevenden van familiebedrijven en niet-familiebedrijven of het verschil tussen leidinggevenden van familiebedrijven in verschillende generaties. Tot slot heeft dit onderzoek zich niet gebaseerd op één sector. Toch werd er tijdens het onderzoek duidelijk dat de mogelijkheden tot digitalisering sector gebonden zijn, waardoor het interessant is om dit onderzoek uit te voeren binnen één specifieke sector of tussen twee of meerdere sectoren.

Inhoudsopgave

1. Probleemstelling	1
2. Literatuurstudie	5
2.1. <i>Strategische verandering</i>	5
2.1.1. Definities strategische verandering	5
2.2. <i>Digitalisatie</i>	6
2.2.1. Definities digitalisatie	6
2.2.2. Invloed Covid-19 op digitalisatie	6
2.3. <i>Familiebedrijven</i>	7
2.3.1. Definitie familiebedrijf	8
2.3.2. Specifieke kenmerken van familiebedrijven	8
2.4. <i>Attributen van de CEO</i>	10
2.4.1. <i>The Upper Echelons Theory</i>	10
2.4.2. Demografische kenmerken van de CEO	11
2.4.3. <i>The Big-Five personality traits</i>	14
3. Methodologie	21
3.1. <i>Onderzoeksmethode</i>	21
3.2. <i>Dataverzameling</i>	22
3.3. <i>Data-analyse</i>	24
4. Resultaten	27
4.1. <i>Demografische kenmerken</i>	27
4.1.1. Geslacht	27
4.1.2. Leeftijd	28
4.1.3. Opleiding	30
4.1.4. Ambtstermijn	33
4.2. <i>The Big-Five personality traits</i>	34
4.2.1. Consciëntieusheid	34
4.2.2. Extraversie	37
4.2.3. Emotionele stabiliteit	39
4.2.4. Vriendelijkheid	41
4.2.5. Openheid voor ervaringen	44
4.3. <i>Algemene motieven van leidinggevendenden met betrekking tot digitalisatie</i>	45
4.4. <i>Invloed Covid-19 op digitalisatie</i>	46
5. Discussie	51
5.1. <i>Demografische kenmerken van de CEO</i>	51
5.2. <i>The Big-Five personality traits van de CEO</i>	52
5.3. <i>Algemene motieven van de CEO</i>	55
5.4. <i>Invloed Covid-19 op digitalisatie</i>	55
6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	57
7. Conclusie	59
8. Referentielijst	61

9. Bijlagen	71
9.1. <i>Bijlage 1: interviewleidraad</i>	<i>71</i>

Figuren - en tabellenlijst

Figuur 1: <i>Pattern matching</i> techniek (Trochim, 1989)	25
Tabel 1: Profielen van de respondenten	24
Tabel 2: Overzicht geïnterviewde respondenten en desbetreffend bedrijf	24
Tabel 3: Waargenomen patronen voor demografische kenmerken.....	48
Tabel 4: Waargenomen patronen voor persoonlijkheidskenmerken	49

1. Probleemstelling

Een wereld zonder digitale technologieën zouden wij ons op de dag van vandaag niet meer kunnen voorstellen. Het is bovendien "vanzelfsprekend" dat iedereen in de maatschappij over een gsm of computer beschikt. De digitale revoluties hebben niet enkel een grote impact gehad op de samenleving, maar ook op de consumenten en de bedrijven (Truant et al., 2021). Door de hevige concurrentie, versnelde technologie en de globalisering krijgen bedrijven meer en meer te maken met een sterke dynamische omgeving. Het is daarom van cruciaal belang dat bedrijven zich snel aanpassen. Enkel op deze manier kunnen zij een concurrentievoordeel behalen (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Vervolgens is er op basis van de literatuur geweten dat er enkele voor- en nadelen zijn die voortvloeien uit digitalisering. Enerzijds is de toegankelijkheid en de transparantie van informatie tussen bedrijven één van de grootste voordelen. Bedrijven kunnen hierdoor wereldwijd informatie delen en opteren voor een grotere en efficiëntere productie. Anderzijds heeft de digitalisering ervoor gezorgd dat het tempo in de maatschappij toegenomen is. Zo heerst er in de huidige maatschappij een grotere tijdsdruk met minder pauzes en meer *multitasking*. De grens tussen privé en werk vervaagt daardoor ook aanzienlijk (Cijan et al., 2019).

In de bestaande literatuur hebben Finkelstein en Hambrick (1990) bewezen dat bedrijfsstrategieën, strategische besluitvormingsprocessen en bedrijfsactie gelinkt zijn aan de kenmerken van de CEO. Hierbij verwijzen Hambrick en Mason (1984, p.193) naar *the upper echelons theory* die stelt dat: "Organisatorische uitkomsten, strategische keuzes en prestatieniveaus worden gedeeltelijk voorspeld door achtergrondkenmerken van managers.". Het centrale idee van deze theorie is dus dat de handelingen van leidinggevendens gebaseerd zijn op de manier waarop hij of zij een situatie interpreteert. Op basis van het gedrag van leiders kunnen er dus veel van hun ervaringen, persoonlijkheden en waarden achterhaald worden (Hambrick & Mason, 1984).

Aangezien digitalisering door de literatuur als een vorm van strategische verandering wordt gezien, zal er in deze masterproef ook een beroep worden gedaan op literatuur rond strategische verandering om zo een compleet mogelijke beschrijving van het onderzoekstopic te kunnen geven (Child, 1972; Herrmann & Nadkarni, 2014; Turner, 2009). Bijkomend hebben wetenschappers zoals Maart en Simon (1958) benadrukt dat hoe complexer de beslissing is, hoe meer invloed het gedrag heeft op die beslissing. Hieruit kan men dus ook besluiten dat een strategische keuze, zoals digitalisering, toebehoort aan de categorie van beduidende en complexe beslissingen, waardoor het gedrag dus zeker een geschikt onderdeel is in het onderzoek (Hambrick & Mason, 1984).

Bestaande onderzoeken (Kauer et al., 2007; Musteen et al., 2006; Nadkarni & Herrmann, 2010) leggen de focus op welke kenmerken van de CEO zorgen voor een belemmering of bevordering van digitale veranderingen. Fiss en Zajac (2006) en Zhang en Rajagopalan (2010) impliceren dat de CEO's waarschijnlijk een cruciale rol spelen bij digitale veranderingen. Toch hebben beide onderzoeken de invloed van de CEO niet erkend. Andere onderzoeken (Musteen et al., 2006;

Nadkarni & Herrmann, 2010) daarentegen vermelden dat het aantal jaren ambtstermijn van een leidinggevende gepaard gaat met een terughoudend gedrag ten opzichte van digitale veranderingen. Eerdere studies suggereren ook dat een hoger opleidingsniveau van een leidinggevende of het vrouwelijke geslacht van de CEO een positief effect heeft op het digitaliseringproces (Ferreira et al., 2019; Nadkarni & Herrmann, 2010). Het onderzoek van Lybaert (2020) daarentegen toont aan dat het geslacht geen invloed heeft op de mate van digitalisering binnen de bedrijfsvoering.

In tegenstelling tot bovenstaande onderzoeken, die focussen op de demografische kenmerken, zijn er ook onderzoeken die beweren dat de persoonlijkheidskenmerken van de leidinggevende een invloed hebben op de keuzebeslissingen met betrekking tot digitalisatie (Gudonavičius & Fayomi, 2014). Het onderzoek van Herrmann en Nadkarni (2014) toont bijvoorbeeld aan dat een aantal van *the Big-Five personality traits*, een kader dat in de literatuur naar voren komt als een allesomvattende persoonlijkheidsbenadering (McCrae & Costa, 1987), een bevordering van digitale veranderingen met zich meebrengen. Andere kenmerken daarentegen zorgen ervoor dat de leidinggevendens blijven vasthouden aan de status quo binnen hun bedrijfsvoering. Momenteel is er nog weinig geweten over hoe de CEO-persoonlijkheid digitalisatie beïnvloedt. Ondanks het groot aantal veronderstelde verbanden, zijn er slechts enkele voldoende of zelfs helemaal niet onderzocht (Peterson et al., 2003).

Ondanks bovenstaande bevindingen, zijn de demografische kenmerken en de persoonlijkheidskenmerken van een leidinggevende in relatie met digitalisatie weinig empirisch onderzocht. Verder leveren de bestaande onderzoeken inconsistente resultaten op. Daarnaast ontbreekt er gedetailleerde literatuur over het volledige proces dat zich voortdoet tussen de CEO-attributen en de digitalisatie. Het doel van dit onderzoek is dus om op zoek te gaan naar welke demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken van de leidinggevende een invloed hebben op de digitalisatie binnen het bedrijf en op welke manier. Om een zo breed mogelijke term te gebruiken binnen het onderzoek zal er gefocust worden op de CEO-attributen, waarbij het onderzoek zich op zowel de demografische kenmerken als op de persoonlijkheidskenmerken van de CEO toespitst. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit is:

“Welke attributen van de CEO spelen een belangrijke rol bij digitalisering in de Vlaamse bedrijfscontext? En op welke manier?”

Naast de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek naar dit topic heb ik ook een persoonlijke interesse in het steeds groeiende fenomeen, namelijk digitalisering. Zelf kom ik uit een ondernemende familie waarbij de digitale verandering sinds enkele jaren steeds van groter belang is. Toch zie ik in mijn directe omgeving dat het niet bij alle Vlaamse bedrijven van een leien dakje loopt. Sommige bedrijven worstelen heel erg met deze verandering, terwijl andere bedrijven geen moeilijkheden ondervinden. Waar zit dan het verschil? Heeft de CEO hier een invloed op? Hebben de demografische kenmerken of persoonlijkheidskenmerken een invloed? Door middel van het onderzoek zou ik dus graag deze leemte opvullen.

Vervolgens is het onderzoek relevant voor verschillende beleidsmakers, omdat ze op deze manier een overzicht krijgen over de unieke CEO-persoonlijkheidsprofielen die nodig zijn voor het managen van digitalisering. Daarnaast kan deze paper als grondslag dienen voor diegene die verantwoordelijk is voor de selectie van CEO's of topfuncties. Zo weten *recruiters* welk type leidinggevende al dan niet openstaat voor digitale verandering.

Door middel van tien diepte-interviews wordt getracht de onderzoeksvraag te beantwoorden. De respondenten zullen allemaal de functie van CEO bekleden in het bedrijf: zij zullen steeds de dagdagelijkse leiding in handen hebben. Door semigestructureerde interviews te organiseren, kan de juiste informatie verkregen worden. De verkregen informatie zal vervolgens vergeleken worden met de literatuur.

De masterproef bestaat uit vijf hoofdstukken. Om te beginnen wordt de academische literatuur besproken. In het tweede hoofdstuk zal de methodologie met bijpassend onderzoek worden aangekaart. Daarna wordt er een overzicht gegeven van de bekomen resultaten. Vervolgens zal er in de sectie discussie een vergelijking plaatsvinden tussen de literatuur en de resultaten. Tot slot zullen er in hoofdstuk vijf enkele beperkingen en aanbevelingen besproken worden.

2. Literatuurstudie

2.1. Strategische verandering

In deze onderzoekspaper staat digitalisatie binnen de bedrijfscontext centraal. Momenteel is digitalisatie een recent fenomeen, waardoor de literatuur nog beperkt is. Digitalisering wordt in de literatuur gezien als een essentieel onderdeel van strategische veranderingen binnen een bedrijf (Turner, 2009). Daarom zullen wij in deze paper ook het fenomeen strategische verandering meenemen. In dit onderdeel zullen verschillende definities van strategische verandering besproken worden. In het algemeen kan strategische verandering gezien worden als een grote organisatorische verandering die zich voordoet in de missie, doelen of prioriteiten van het bedrijf. Digitalisatie wordt in deze paper beschouwd als een vorm van strategische verandering binnen bedrijven, omdat digitalisatie verschillende veranderingen met zich meebrengt in de dagdagelijkse bedrijfsvoering. De doelen en prioriteiten zullen hierdoor ook veranderen (Turner, 2009).

2.1.1. Definities strategische verandering

Momenteel is de maatschappij gekenmerkt door markten die meer wereldwijd geïntegreerd raken. Hierdoor ontstaan er nieuwe vormen van technologie en concurrentie. Bedrijven kunnen op de dag van vandaag niet meer op hun lauweren rusten. Om te overleven onder de omstandigheden van verandering, moeten bedrijven dynamische capaciteiten ontwikkelen. Hierbij is het belangrijk dat de strategie van het bedrijf continu wordt aangepast (Helfat et al., 2009).

Strategische verandering is dus een belangrijk aandachtspunt op het gebied van management en strategie (Turner, 2009). Gezien de overvloed aan onderzoek naar strategische verandering, bestaan er in de literatuur tal van definities. Binnen dit onderzoek zal er gefocust worden op de definitie van Dutton en Duncan (1987). Volgens hen worden strategische veranderingen gezien als eenvoudige aanpassingen in de inhoud en reikwijdte van de bestaande strategieën van een onderneming in reactie op de dynamische omgeving. Hierbij zullen er hervormingen plaatsvinden in de doelstellingen en strategieën van het bedrijf. Daarnaast worden beslissingen in verband met de verovering van nieuwe markten en technologische veranderingen, zoals digitalisering, beschouwd als de meest frequente strategische beslissingen, die binnen een bedrijf gemaakt worden (Child, 1972). Op basis van deze definitie kan er binnen deze thesis geconcludeerd worden dat digitalisering een verandering is van strategische aard.

Verder zal in deze masterproef regelmatig verwezen worden naar het aspect strategische flexibiliteit, dat gekoppeld wordt aan strategische veranderingen zoals digitalisering. De strategische flexibiliteit wordt in dit onderzoek gezien als het vermogen om strategische verandering door te voeren in het bedrijf. Meer specifiek, toont dit kenmerk aan dat ondernemingen die over een strategische flexibiliteit beschikken, in staat zijn om continu te reageren op snelle omgevingsveranderingen en zich aan te passen aan onvoorziene omstandigheden in de maatschappij. Strategische flexibiliteit is

dus zeker een aspect dat we moeten meenemen binnen dit onderzoekstopic, aangezien dit fenomeen van groot belang is bij digitalisering binnen de bedrijfscontext (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Over de achterliggende attributen van strategische verandering is er in de huidige literatuur nog veel onduidelijkheid (Müller & Kunisch, 2018; Turner, 2009). Toch zijn wetenschappers er in het algemeen over eens dat strategische veranderingen noodzakelijk zijn voor de bedrijfsprestaties en het voortbestaan op lange termijn (Helfat et al., 2009).

2.2. Digitalisatie

Na de bespreking van strategische veranderingen, waar digitalisatie een onderdeel van is, zal er nu dieper ingezoomd worden op de definities van digitalisatie. Vervolgens zal er ook kort ingegaan worden op de periode van Covid-19. Deze periode heeft gezorgd voor een versnelling van de digitalisering, waardoor dat tijdperk relevant is om mee te nemen in het onderzoek.

2.2.1. Definities digitalisatie

Digitalisatie is de laatste jaren een populair discussiepunt geworden. Volgens *The Gartner CIO Agency Insights rapport* (2018) staat de digitale transformatie in de top drie van zakelijke prioriteiten. Toch dateren de eerste ideeën van digitale producten, diensten en sociale media al van de derde industriële revolutie, die plaatsvond rond het einde van de twintigste eeuw (Schallmo & Williams, 2018).

Oorspronkelijk had de term digitalisatie slechts één betekenis: het proces waarbij fysieke data worden omgezet in digitale data. Een duidelijk voorbeeld hiervan is het inscannen van een papieren document. Doorheen de tijd werden de definities van digitalisering al snel uitgebreid. In deze masterproef zal digitalisering enerzijds gezien worden als het gebruik van digitale technologieën om het bedrijfsmodel te veranderen en mogelijkheden te bieden om de waardecreatie van het bedrijf te verbeteren. Anderzijds wordt digitalisatie beschouwd als het transformatieproces van alle soorten informatie, zoals tekst, geluid, beeld, video en andere gegevens uit verschillende bronnen, in de digitale taal (Gartner, 2018; Machekhina, 2017). Kortom, digitalisering benadrukt het belang van geavanceerde technologieën in het hart van alle processen, producten en diensten. Tot slot is het belangrijk om aan te kaarten dat het tijdperk van digitalisatie niet alleen investeringen vereist in technologische veranderingen, maar het brengt ook nieuwe manieren van organiseren, managen en werken teweeg binnen de bedrijfsvoering (Volberda, 2017).

2.2.2. Invloed Covid-19 op digitalisatie

In 2020 kreeg de wereld onverwachts te maken met een nieuwe ziekteverwekker, het zogenaamde SARS-CoV-2, ook gekend als COVID-19 of het coronavirus (Michelen et al., 2021; Rajan et al., 2021). De omvang, impact en de uiteindelijke gevolgen waren immens groot voor de verschillende economieën, de sociale cohesie, de gezondheid en het dagdagelijkse leven (Gavin et al., 2020). Om de impact te reduceren, kondigde de overheid een periode van *lockdown* aan. In deze periode werd

de bevolking verplicht om sociale contacten te vermijden (Sun & Zhai, 2020). De overheid legde bijvoorbeeld de maatregel van het verplichte telewerk op. Telewerken is het werken vanuit thuis of op een alternatieve locatie, waarbij de communicatie gebeurt via elektronische middelen, in plaats van het fysiek afreizen naar de werklocatie (Khurasheed et al., 2021).

Als gevolg van deze maatregelen werden bedrijven gedwongen om hun bedrijfsmodellen aan te passen. Organisaties moesten per direct op zoek naar digitale vervangers. Enerzijds gingen bedrijven bijvoorbeeld investeren in digitale tools zoals *videocall* voor communicatie en samenwerkingen op afstand. De coronacrisis heeft dus geleid tot nieuwe gedigitaliseerde werk- en werkplekmodellen (De Lucas Ancillo et al., 2021). Anderzijds kenden de investeringen van *e-commerce* ook een grote stijging binnen de bedrijfswereld. Bedrijven moesten gebruik maken van digitale verkoopkanalen om hun producten en diensten met een minimaal contact aan de klant te leveren. Deze innovatieve initiatieven waren nodig om de continuïteit van de bedrijven te waarborgen (Bartsch et al., 2020). Kortom, bedrijven werden ertoe verplicht om hun strategie omtrent digitalisatie te ontwikkelen of te herzien, waardoor het digitaliseringsproces binnen bedrijven een aanzienlijke versnelling kende (Seetharaman, 2020).

Uiteindelijk heeft de coronapandemie ervoor gezorgd dat bedrijven inzien dat de wendbaarheid en het beschikken over dynamische capaciteiten een noodzaak is om te kunnen overleven in de continu veranderende maatschappij. Bedrijven hopen er op de dag van vandaag nog op dat de wereld terugkeert naar de oude manier van werken. Wetenschappers voegen hieraan toe dat het coronavirus stilaan zal wegebben, maar dat de toenemende mate van digitalisering in het bedrijfsleven zal blijven bestaan (Seetharaman, 2020).

2.3. Familiebedrijven

Familiebedrijven vertegenwoordigen momenteel de meerderheid van de organisaties wereldwijd, waardoor ze een cruciale rol spelen in de economische en sociale welvaartsontwikkeling (Chirico & Nordqvist, 2010; Fitz-Koch & Nordqvist, 2017). In het onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) werd geconcludeerd dat familiebedrijven maar liefst 45% van alle tewerkstelling in België verschaffen. Dat staat gelijk aan ongeveer 1.710.000 werknemers. De kans dat familiebedrijven deel gaan uitmaken van de sample in dit onderzoek met betrekking tot digitalisatie is dus erg groot. Hierdoor is het van belang om familiebedrijven duidelijk te kaderen in deze onderzoekspaper.

Verder verwachten onderzoekers Sirmon en Hitt (2003) dat familiebedrijven uitgesproken kenmerken vertonen als het gaat om digitalisering, omdat ze ook algemene bijzonderheden vertonen in hun bedrijfsvoering ten opzichte van niet-familiebedrijven. Vooraleer we de specifieke kenmerken bespreken van een familiebedrijf, wordt er eerst gekeken naar enkele definities van een familiebedrijf.

2.3.1. Definitie familiebedrijf

Onderzoekers zoals Shanker en Astrachan (1996) en Sreih et al. (2019) definiëren familiebedrijven op een eenvoudige manier. Een bedrijf valt, volgens hen, onder de term van een familiebedrijf vanaf dat er verschillende generaties of familieleden deelnemen aan het eigendom en het beheer van de onderneming. Het onderzoek van Zellweger et al. (2010) daarentegen omschrijft familiebedrijven op een complexere manier. Hierbij wordt de definitie gebaseerd op drie grote stromingen, namelijk *involvement approach*, *essence approach* en *identity approach*. Elke stroming zal vervolgens aanwezig moeten zijn, alvorens een bedrijf tot de klasse van een familiebedrijf kan worden gerekend.

In deze masterproef zal een familiebedrijf beschouwd worden volgens de definitie van Chua et al. (1999). Binnen deze definitie wordt een familiebedrijf gezien als een bedrijf dat dominant gecontroleerd wordt door één familie, met de visie om de familiecontrole generaties lang in stand te houden. Kortom, de definitie van een familiebedrijf bestaat uit twee dimensies, namelijk eigendom en dagdagelijks bestuur.

2.3.2. Specifieke kenmerken van familiebedrijven

Omvangrijk onderzoek toont aan dat familiebedrijven specifieke kenmerken vertonen ten opzichte van niet-familiebedrijven (Kammerlander & Ganter, 2015). Het onderzoekstopic van deze masterproef focust op digitalisatie. Zoals eerder aangegeven kunnen we digitalisatie als een vorm van strategische verandering beschouwen (Child, 1972; Turner, 2009). Hierdoor is het van belang dat er hoofdzakelijk gefocust wordt op specifieke kenmerken die familiebedrijven, ten opzichte van niet-familiebedrijven, vertonen bij het nemen van strategische beslissingen zoals digitalisatie.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de *Socioemotional Wealth theory* (SEW) het belangrijkste referentiepunt is bij het nemen van strategische beslissingen binnen familiebedrijven. Gomez-Mejia et al. (2007) beschrijven deze theorie als: "Het focussen op niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, om invloed uit te oefenen op de familie en het voortbestaan van de familiedynastie.". Deze theorie verklaart dus waarom familiebedrijven zich anders gedragen bij digitale beslissingen dan niet-familiebedrijven (Berrone et al., 2012).

De SEW-theorie is gebaseerd op de gedragstheorie in combinatie met de prospect theorie (Kahneman & Tversky, 1979) en de agency theorie (Schulze et al., 2001). Om te beginnen toont een belangrijk basisidee van de prospect theorie aan dat mensen vooral denken in termen van winsten en verliezen (Berrone et al., 2012). Hierbij vertonen individuen een risico-aanvaardend gedrag bij verliezen en stellen ze zich risico-avers op bij keuzes met zekere winsten (Kahneman & Tversky, 1979). Binnen de prospect theorie speelt *loss aversion* een belangrijke rol. Meer specifiek hechten mensen veel waarde aan het beperken van een klein beetje verlies, terwijl extra winsten niet veel extra waarde oplevert. Kortom, familiebedrijven willen dus behouden wat ze al hebben (Zellweger et al., 2010).

Verder toont de bestaande literatuur over de agency theorie aan dat risicovolle veranderingen, zoals digitalisering, worden beïnvloed door het eigendom en management van het bedrijf (Schulze et al., 2001). Bijkomend geeft de theorie weer dat familiale leidinggevenden gekenmerkt worden door een risico-aversgedrag. Zo zullen familiale leidinggevenden van een familiebedrijf bijvoorbeeld sneller afkerig gedrag vertonen bij risicovolle projecten, zoals digitalisering, ten opzichte van niet-familiale leidinggevenden in familiebedrijven. De oorzaak die hierbij aan de basis ligt is dat familiale CEO's deelnemen aan zowel het financiële als aan het sociale eigendom van het familiebedrijf. Enerzijds investeren deze leidinggevenden veel geld in het bedrijf om de controle te behouden en geven ze geen aandelen uit aan externe individuen. Anderzijds willen ze het imago van het familiebedrijf niet beschadigen door een risicovolle activiteit zoals digitalisering (Huybrechts et al., 2013).

De externe of niet-familiale CEO's daarentegen ondervinden minder financiële lasten als een risicovol project mislukt, omdat ze vaak geen juridisch eigendom bezitten van het familiebedrijf. Deze leidinggevenden zullen zich daarnaast moeten veilig stellen van hun positie binnen het familiebedrijf. Door te investeren in innovatieve en risicovolle projecten zoals digitalisatie, kunnen de externe leidinggevenden zich waardevol en onvervangbaar maken binnen het bedrijf (Huybrechts et al., 2013).

Vervolgens bestaat de *Socioemotional Wealth theory* uit vier niet-financiële dimensies: transgenerationale controle, identiteit en reputatie, vertrouwensvolle sociale relaties en tot slot emoties en affectiviteit. Meer specifiek, zullen familiebedrijven de vier niet-financiële dimensies gebruiken om keuzes te maken omtrent digitalisatie. Bijkomend kunnen de vier niet-financiële dimensies ook beschouwd worden als belangrijke kenmerken van een familiebedrijf (Berrone et al., 2012; Zellweger, 2017).

De vier bovenstaande kenmerken kunnen strategische beslissingen zoals digitalisatie binnen familiebedrijven zowel belemmeren als bevorderen. De vertrouwensvolle sociale relaties met werknemers, klanten en leveranciers zorgen ervoor dat familiebedrijven ingebed zitten in een sterk netwerk met directe contacten. Deze relaties kunnen een positieve invloed hebben op het lange termijn handelen. Toch kan het functioneren in een vast netwerk ervoor zorgen dat de herkenning van de nood aan digitale verandering belemmerd wordt. Daarnaast zorgt enerzijds de identiteit en reputatie voor een vertrouwensvol klantennetwerk, dat vervolgens een positieve impact heeft op de bedrijfsprestaties. Anderzijds zorgt de familie-identiteit ervoor dat de familiale managers minder snel *out-of-the-box* denken en een grotere weerstand tegen digitale verandering bieden (Zellweger et al., 2010).

Een duidelijk kenmerk dat benadrukt wordt in de beschrijving van Gomez-Mejia et al. (2007) is de focus op niet-financiële aspecten. Toch benadrukken de onderzoekers dat wanneer familiebedrijven zich in extreme omstandigheden bevinden, zoals een verlieslatend resultaat, dat ze toch gaan focussen op financiële doelstellingen en openstaan voor innovatieve initiatieven zoals digitale bedrijfsprocessen. Natuurlijk kiezen ze in deze omstandigheden hun externe partners zo dat ze de controle binnen de familie kunnen behouden (Zellweger et al., 2010).

2.4. Attributen van de CEO

De bestaande literatuur rond digitalisatie focust hoofdzakelijk op de kansen en bedreigingen die het digitale tijdperk met zich meebrengt. Enerzijds kan er bevestigd worden dat informatie transparanter en toegankelijker is geworden door de digitalisering. Anderzijds zorgt de digitalisatie ervoor dat werknemers zich moeten richten op complexere taken, waardoor er een noodzaak is aan een betere ontwikkeling van de menselijke kennis (Cijan et al., 2019). Over deze verschillende aspecten is er dus al veel gemeten en geweten in de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot digitalisering binnen de bedrijfscontext.

Verder is het ook opmerkelijk dat de literatuur aangeeft dat attributen zoals de persoonlijkheid van de CEO van invloed is op strategische beslissingen, waaronder digitalisatie. Welke attributen en op welke manier die attributen van invloed zijn, bestaat momenteel nog veel onduidelijkheid over (Nadkarni & Herrmann, 2010). Om een zo compleet mogelijk antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag: "Welke attributen van de CEO spelen een belangrijke rol bij digitalisering binnen de Vlaamse bedrijfscontext? En op welke manier?" is het van belang om aan de ene kant de belangrijkste attributen van de CEO die van invloed zijn op digitalisering te achterhalen. Aan de andere kant is het ook belangrijk om de mechanismen of drijvende factoren achter de interpretaties te begrijpen.

Om te beginnen wordt er in dit hoofdstuk een blik geworpen op *the upper echelons theory*, die focust op het gedrag van leidinggevendenden binnen een organisatie (Hambrick & Mason, 1984). In deze onderzoekspaper zal *the upper echelons theory* gebruikt worden om een duidelijk kader te creëren rond de effecten en mechanismen van interpretaties van leidinggevendenden op digitalisatie. Daarnaast zal deze onderzoekspaper focussen op zowel demografische kenmerken als op *the Big-Five* persoonlijkheidskenmerken van de CEO. Op deze manier kunnen de belangrijkste attributen, die van invloed zijn op de interpretaties van de CEO en vervolgens dus een invloed kunnen uitoefenen op het digitaliseringsproces binnen de bedrijfscontext achterhaald worden.

2.4.1. *The Upper Echelons Theory*

Verschillende onderzoeken naar het gedrag van leidinggevendenden hanteren *the upper echelons theory* van Hambrick en Mason (1984) als uitgangspunt. Het basisidee achter deze theorie is dat leidinggevendenden situaties bekijken door hun eigen zeer persoonlijke lenzen. Om digitalisatie beter te begrijpen, is het dus van belang om *the upper echelons theory* duidelijk te kaderen binnen dit onderzoek. Kortom, *the upper echelons theory* gaat ervan uit dat strategische beslissingen van een bedrijf verklaard kunnen worden door achtergrondkenmerken van leidinggevendenden (Hambrick & Mason, 1984). Aangezien digitalisatie een vorm is van strategische beslissingen, kan deze theorie gebruikt worden in dit onderzoek naar invloedrijke attributen van de CEO op het digitaliseringsproces binnen bedrijven (Child, 1972). De belangrijkste aspecten van deze theorie zullen in de volgende alinea's toegelicht worden.

Om te beginnen deden Cyert en March (1963) onderzoek naar de manier waarop strategische doelstellingen of beslissingen binnen bedrijven tot stand kwamen. Al concluderend, stelden deze onderzoekers dat de doelstellingen voornamelijk bepaald worden door de individuele interesses van leden van de dominante coalitie. Binnen *the upper echelons theory* wordt het topmanagement of de leidinggevenden beschouwd als vertegenwoordigers van de dominante coalitie. Meer gedetailleerd wordt de theorie gezien als een trechtervormige informatieverwerkingstheorie die een verklaring geeft voor de manier waarop leidinggevenden beslissingen nemen. Ook de situaties waarin ze zich bevinden spelen een belangrijke rol. Kortom, de strategische besluiten door het topmanagementteam vinden plaats onder begrensde rationaliteit (Hambrick & Mason, 1984).

In het vervolgonderzoek van Finkelstein en Hambrick (1996) vindt er een uitbreiding van het trechtermodel van *the upper echelons theory* plaats. Het uitgebreide trechtermodel toont aan dat het proces begint bij de strategische situatie, waarbij alle potentiële omgevings- en organisatie stimuli samenkomen. Vervolgens zorgen psychologische factoren, zoals personaliteit, en ervaringen van de leidinggevenden, zoals ambtstermijn of opleiding, voor een vernauwend gezichtsveld, een selectieve perceptie en een beperkte interpretatie van de strategische situatie. De drie laatstgenoemde aspecten zullen vervolgens invloed uitoefenen op de geconstrueerde werkelijkheid, de strategische keuzes, gedrag van de CEO en de bedrijfsprestaties (Finkelstein & Hambrick, 1996). Samenvattend, er zijn dus tal van psychologische eigenschappen die bepalen hoe intensief een CEO naar informatie op zoek gaat, hoeveel informatie zij scannen, hoe zij leren over zowel interne als externe gebeurtenissen en op welke bronnen zij vertrouwen om informatie te verkrijgen en te verspreiden (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Uiteindelijk bevestigen talrijke studies dat *the upper echelons theory* als theorie kan gezien worden bij gedragsverklaringen van topmanagers en leidinggevenden. Concluderend is het van essentieel belang om eerst de demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken van leidinggevenden te begrijpen, vooraleer de persoonlijke interpretatie en de beslissingen omtrent digitalisering binnen de Vlaamse bedrijfscontext begrepen kunnen worden (Hambrick, 2016).

Het doel is om in de volgende twee secties, namelijk de demografische kenmerken van de CEO en *the Big-Five personality traits*, informatie te verzamelen over de attributen van leidinggevenden met betrekking tot digitalisatie. Op basis van de verzamelde informatie kan een verwacht gegevenspatroon ontwikkeld worden om vervolgens te vergelijken met de patronen die voorkomen binnen de onderzoekssample.

2.4.2. Demografische kenmerken van de CEO

2.4.2.1. Geslacht

In de bedrijfswereld bestaat er momenteel een onevenwicht in de topmanagementposities op het vlak van gender. Empirisch bewijs toont aan dat deze posities duidelijk meer bekleed zijn door

mannen dan door vrouwen. Onderzoekers onderbouwen dat verschillende oorzaken aan de basis liggen. Enerzijds zorgen de aangeboren persoonlijkheidskenmerken zoals extraversie en risicobereidheid voor een hoger aantal mannelijke leidinggevend. Vrouwelijke individuen daarentegen zouden eerder risicomijdend gedrag vertonen, waardoor zij ook minder snel de intentie hebben om te ondernemen. Anderzijds beïnvloeden stereotype denkwijzen het aantal mannen of vrouwen binnen een bepaalde beroeps categorie. Zo wordt bijvoorbeeld huishoudhulp gelinkt aan vrouwelijke personen, terwijl de bouwsector normaliter vertegenwoordigd wordt door het mannelijke geslacht (Adamus et al., 2021; Maes et al., 2014).

Toch is het opmerkelijk dat deze kloof stilaan aan het dichteren is, doordat de kwaliteit en kwantiteit van opleidingen en trainingen rond soft skills een enorme boost kennen in onze samenleving. Daarnaast neemt ook de genderneutraliteit, waarbij een individu zich niet categoriseert als man of vrouw, in sterke mate toe binnen onze samenleving (Adamus et al., 2021; Maes et al., 2014).

Ondanks het geringe aantal vrouwelijke CEO's in onze samenleving, tonen onderzoekers aan dat vrouwelijke CEO's sneller geneigd zijn om over te gaan tot digitale verandering in hun bedrijfsvoering (Ferreira et al., 2019). Mainiero (1994) voegt hieraan toe dat vrouwelijke managers steeds omhoog willen klimmen op hun carrière ladder. Hierdoor moeten ze zich vaak bewijzen door het nemen van initiatief en het aannemen van een ondernemende houding. Bijkomend moeten vrouwelijke leidinggevend vaak problemen oplossen op nieuwe en innovatieve manieren, waardoor ze sneller zullen overgaan tot strategische verandering. Ook onderzoekers Musteen et al. (2006) en Paton en Dempster (2002) bevestigen deze bevindingen door aan te kaarten dat vrouwen meer gewend zijn aan strategische veranderingen dan mannen.

Als voorgaande onderzoeken gelden, zal patroon (1) in deze onderzoekspaper bevestigd worden: in tegenstelling tot mannelijke leidinggevend, zullen vrouwelijke CEO's een initiatiefvol en ondernemende houding aannemen om hun carrière pad een boost te geven, wat vervolgens leidt tot een snellere overgang naar een digitaliseringsproces binnen de bedrijfsvoering.

2.4.2.2. Leeftijd

Volgens talrijke studies, die voortbouwen op de bevindingen in de psychologie, worden mensen meer rigide naarmate de leeftijd toeneemt. Meer specifiek vertonen individuen in een latere levensfase vaker weerstand tegen het accepteren van nieuwe denkwijzen en het aanleren van nieuwe gedragingen (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick & Mason, 1984).

Daarnaast gaat een hogere leeftijd gepaard met nood hebben aan een veilige en stabiele situatie of omgeving. Als gevolg daarvan worden risicovolle beslissingen die van invloed zijn op het volledige productieproces en bedrijfsmodel, zoals digitalisering, snel vermeden. Managers met een hogere leeftijd volgen hierdoor ook minder veranderingsgerichte strategieën binnen hun bedrijfsvoering (Grimm & Smith, 1991; Wieserma & Bantel, 1992). Indien de bestaande literatuur opgaat, zouden we verwachten dat patroon (2) als volgt is: leidinggevend met een hogere leeftijdscategorie gaan

veranderingssituaties, zoals digitalisering, binnen hun bedrijfsvoering vermijden. Op basis van bovenstaande empirische studies kan de toenemende leeftijd van leidinggevendenden dus beschouwd worden als een belemmerend motief van digitalisering binnen een bedrijf (Musteen et al., 2006).

2.4.2.3. Opleiding

Volgens de literatuur speelt het opleidingsniveau van de leidinggevende ook een belangrijke rol bij de manier waarop een leidinggevende handelt en keuzes maakt met betrekking tot digitalisatie. In tegenstelling tot laaggeschoolden zouden hooggeschoolde leidinggevendenden meer inzichten hebben in theoretische kaders, waardoor ze een betere inzage hebben in het belang van strategische verandering binnen de bedrijfsvoering. Daarnaast geven de onderzoekers aan dat individuen met een bachelor- of masterdiploma grotere hoeveelheden informatie kunnen verwerken, waardoor ze zich ook sneller kunnen aanpassen aan veranderende handelingen of situaties, die zich voordoen bij digitalisatie (Nadkarni & Herrmann, 2010). Dat zou vervolgens kunnen leiden tot een bevordering van digitale veranderingen binnen de bedrijfsvoering.

Op basis van deze informatie kan patroon (3a) opgesteld worden: hoogopgeleide CEO's zullen, door hun theoretische inzage, strategische flexibiliteit meer bevorderen dan leidinggevendenden met een lager opleidingsniveau. Als gevolg hiervan zal het opleidingsniveau dus een belangrijk attribuut zijn in het onderzoek naar digitalisering.

Als de focus, in deze sectie, specifiek op familiebedrijven wordt gericht moet er rekening worden gehouden met het fenomeen nepotisme. De term verwijst naar het gedrag dat familiebedrijven vertonen bij het aanwerven van familieleden. De standaard aanwervingsprocedure met voorafgaande sollicitatiegesprekken en selectieprocedures op basis van opleiding, competenties en ervaringen wordt in deze situatie compleet genegeerd. Kortom, het familielid wordt aangenomen doordat de persoon tot de familie behoort en niet omdat de persoon de juiste competenties heeft voor de openstaande functie. Als gevolg daarvan bestaan er momenteel verschillende familiebedrijven waarbij de juiste competenties ontbreken voor het doorvoeren van digitale veranderingen. In een veranderende wereld, die op de dag van vandaag gekenmerkt wordt door de snelle digitalisering, kan dat problemen veroorzaken, zoals het achterop geraken ten opzichte van de concurrentie (Zellweger, 2017). Toch moet er hierbij genuanceerd worden dat de huidige familiale leidinggevendenden binnen Vlaanderen momenteel vaker een bachelor- of masterdiploma op zak hebben (Groenez, 2010; Tolsma & Wolbers, 2010). Hierdoor is bovenstaande literatuur met betrekking tot de opleiding van leidinggevendenden niet meer voor alle familiebedrijven van toepassing.

Op basis van bovenstaande literatuur, kan er voor familiebedrijven een specifiek patroon (3b) gevormd worden: leidinggevendenden van familiebedrijven zullen vaak over lagere opleidingsniveaus beschikken, waardoor de geschikte competenties ontbreken. Vervolgens leidt dit gebrek aan juiste competenties tot een belemmering van het gedrag voor strategische verandering, zoals digitalisering, binnen het bedrijf.

2.4.2.4. *Ambtstermijn*

Vervolgens zal de lengte van de ambtstermijn van de leidinggevende ook zorgen voor een beïnvloeding van de keuzes in verband met digitalisering. Op basis van het onderzoek van Finkelstein en Hambrick (1996) kan er gesteld worden dat een langere ambtstermijn zorgt voor een ontwikkeling van vaste gewoonten. Verder hebben deze leidinggevendenden enkel oog voor ervaringen uit het verleden, waardoor terughoudendheid ontwikkeld wordt ten opzichte van strategische verandering. Ook bevestigt de studie van Miller (1991) dat CEO's met een lange staat van dienst overgaan tot het vermijden van strategische verandering. Kortom, nieuwe leidinggevendenden zouden de meeste strategische veranderingen doorvoeren binnen de eerste twee jaar van hun ambtstermijn. Daarna zouden het aantal veranderingen met betrekking tot digitalisatie drastisch afnemen (Gabarro, 1987). Tot slot luidt patroon (4) als volgt: leidinggevendenden met een langere ambtstermijn zullen sneller vasthouden aan gewoontes en terughoudend zijn tegenover veranderingen. Vervolgens zal deze theorie leiden tot een belemmering van digitalisering binnen de bedrijfsvoering.

2.4.3. *The Big-Five personality traits*

Momenteel zijn onderzoeken omtrent de rol van persoonlijkheidskenmerken van de CEO, die vormgeven aan digitale verandering, nog erg afwezig. Hierdoor wordt er in deze masterproef gebruik gemaakt van een allesomvattende persoonlijkheidsbeoordeling, waarbij de vijf persoonlijkheidskenmerken: consciëntieusheid, extravertie, emotionele stabiliteit, vriendelijkheid en openheid voor ervaring centraal staan (Nadkarni & Herrmann, 2010). In de volgende onderdelen zal er dieper ingegaan worden op de relatie tussen een bepaald persoonlijkheidskenmerk en digitalisatie. Vervolgens zal de interpretatie van de leidinggevende een invloed uitoefenen op de keuzes die hij of zij zal maken met betrekking tot digitalisatie binnen de bedrijfsvoering.

Bovendien is het van belang om bij de verschillende persoonlijkheidskenmerken steeds een opsplitsing te maken tussen het initiatieproces en het implementatieproces van digitalisering. De initiatie verwijst naar discrete veranderingen in de inhoud en reikwijdte van de bestaande bedrijfsstrategieën. Deze veranderingen vloeien voort uit de reactie op veranderingen in de omgeving. De implementatie van digitalisatie daarentegen verwijst naar veranderingen in de structuren en processen ter ondersteuning en ter uitvoering van de strategische veranderingen zoals digitalisering (Herrmann & Nadkarni, 2014).

Enkel bij *the Big-Five personality traits* wordt deze opsplitsing gehanteerd, omdat het onderzoek van Herrmann en Nadkarni (2014) aantoont dat de persoonlijkheid een dubbele rol kan spelen bij digitale veranderingen. Zo zijn er bijvoorbeeld andere persoonlijkheidskenmerken van een leidinggevende nodig bij het initiëren van digitalisatie dan bij de implementatie van digitalisatie. In deze masterproef wordt er dus per persoonlijkheidskenmerk gekeken naar welke rol het kenmerk speelt bij zowel het initiatieproces als bij het implementatieproces van digitalisering.

2.4.3.1. *Consciëntieusheid*

Consciëntieusheid, ook vaak genoemd als gewetensvolheid, is één van de vijf persoonlijkheidskenmerken waarop deze thesis focust in het onderzoek naar invloedrijke attributen van de CEO met betrekking tot digitalisatie. Individuen die deze eigenschap bezitten zijn voorzichtig, weloverwogen en vermijden dubbelzinnigheid. Verder behoren eigenschappen zoals legalisme en toewijding aan vaste regels ook tot deze categorie (Herrmann & Nadkarni, 2014). Gewetensvolle CEO's gaan ook snel acties vermijden die afwijken van hun ervaringen uit het verleden (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Om te beginnen zal consciëntieusheid bij leidinggevendenden een invloed uitoefenen op de initiatie van digitalisering binnen de bedrijfsvoering. Zo zal het legalisme bijvoorbeeld ervoor zorgen dat CEO's vathouden aan beproefde strategieën. Doorheen hun carrière zullen deze individuen bijna enkel en alleen vertrouwen op bekende strategieën. Selectieve en unieke strategieën daarentegen zullen genegeerd worden. Als leidinggevendenden er niet in slagen om belangrijke veranderingen in de omgeving waar te nemen, zullen zij er ook niet in slagen om te reageren op kritieke veranderingen in de omgeving (Nadkarni & Herrmann, 2010). Kortom, een vernauwend gezichtsveld en dergelijke selectieve waarnemingsbias creëren een barrière bij het nemen van strategische beslissingen met betrekking tot digitalisatie. In een snel veranderende digitale wereld zullen CEO's met een lager niveau aan consciëntieusheid zich dus beter aanpassen (Bogner & Barr, 2000; Kiesler & Sproull, 1982).

Volgens verschillende empirische studies gaat consciëntieus gedrag gepaard met een hoge mate van prestatiebehoefte. Als gevolg, hebben deze leidinggevendenden de neiging om de macht in eigen handen te houden en de werknemers rondom hen grondig te controleren (Miller & Toulouse, 1986). Door de aanwezigheid van een sterk gecontroleerde en gestructureerde besluitvorming zullen creatieve werknemers ontnomen worden van creativiteit, autonomie en vrijheid. Het creëren van nieuwe initiatieven of oplossingen, als reactie op digitale veranderingen, zullen hierdoor achterwege blijven in deze bedrijven (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Daarnaast bevestigen onderzoekers Bono en Judge (2004) ook dat consciëntieuze individuen prestatiegericht zijn. Verder voegen zij eigenschappen als een sterk richtingsgevoel, zelfdiscipline en doorzettingsvermogen hieraan toe, die vervolgens van invloed kunnen zijn op de implementatie van digitalisering. In tegenstelling tot bovenstaande onderzoekers, Miller en Toulouse (1986), beweren Bono en Judge (2004) dat deze prestatiegerichte leidinggevendenden initiatief zullen tonen en zullen doorzetten bij het realiseren van moeilijke beslissingen in tijden van weerstand en conflicten. Door middel van dergelijk actief toezicht en duidelijke structuur kunnen CEO's ervoor zorgen dat iedereen op één lijn terechtkomt. Hierdoor kunnen verstoringen, die prestaties ernstig kunnen schaden, tot een minimum worden beperkt. Samenvattend, consciëntieuze CEO's zullen een positieve invloed uitoefenen op het implementatieproces van digitalisatie (Herrmann & Nadkarni, 2014).

Op basis van de wetenschappelijke studies kan patroon (5a) opgesteld worden: Om te beginnen kunnen consciëntieuze leidinggevendenden zorgen voor een belemmering van de initiatie van

digitalisering. Meer specifiek zullen deze individuen eerder weerstand bieden tegen digitale veranderingen door de toewijding aan vaste regels en bekende strategieën (Nadkarni & Herrmann, 2010). Verder zou het prestatiegericht gedrag dat consciëntieuze leidinggevendenden vertonen, kunnen zorgen voor een beperking van creativiteit binnen het bedrijf, waardoor reacties op digitale veranderingen weggecijferd worden en de initiatie dus wegblijft. Patroon (5a) ziet het consciëntieus gedrag dus als een belemmerend attribuut van de CEO wat betreft de initiatie van digitalisatie binnen de bedrijfsvoering. Patroon (5b) daarentegen ziet het prestatiegericht gedrag als een bevorderend invloedrijk attribuut van digitale implementatie binnen de bedrijfsvoering aangezien leidinggevendenden door het consciëntieuze gedrag verstoringen zoals conflicten kunnen beperken.

2.4.3.2. Extraversie

Extraversie wordt in de wetenschappelijke literatuur geassocieerd met levendigheid en expressiviteit. Kortom, deze leiders zijn expressieve en mondige individuen die energie putten uit het overtuigen, beïnvloeden en organiseren van anderen (House & Howell, 1992). Verder zouden extraverte leiders het initiatief nemen in sociale situaties en gespreksonderwerpen introduceren. Als gevolg hiervan bouwen extraverte leiders vaak brede en diverse netwerken van sociale relaties op (Herrmann & Nadkarni, 2014).

Eenzijds zal extraversie het initiatieproces positief beïnvloeden. Door grote sociale netwerken worden leidinggevendenden blootgesteld aan alternatieve en nieuwe gezichtspunten. Onderzoekers tonen aan dat deze blootstelling zorgt voor een verhoging van het vermogen om strategische uitdagingen te identificeren en superieure oplossingen te ontwikkelen. Anderzijds kunnen deze netwerken leiden tot het creëren van nieuwe ideeën, die afwijken van eerdere strategieën. Doordat extraverte CEO's directief en dominant zijn, kunnen zij neezeggens en voorstanders van de status quo beïnvloeden en overtuigen om toch mee te gaan in digitale veranderingen (Nadkarni & Herrmann, 2010). Kortom, niet enkel het initiatieproces zal dus positief beïnvloed worden, maar ook het implementatieproces.

De wetenschappelijke literatuur omtrent het *sensemaking* proces, waarbij er een kader wordt gegeven over familiebedrijven binnen veranderende omgevingen, kaart sociale netwerken aan als een belangrijke invloed variabele voor digitalisatie. In de eerste stap van het *sensemaking* proces, namelijk het herkennen van digitale verandering, speelt het sociale netwerk een belangrijke rol. Eenzijds staan familiebedrijven bekend voor het sterk ingebed zijn in vaste netwerken. Door middel van een sterk netwerk, kunnen leidinggevendenden van familiebedrijven sneller veranderingen waarnemen. Anderzijds zitten familiebedrijven vaak ingebed in een netwerk dat gedateerd is en al enkele jaren uit dezelfde leidinggevendenden bestaat. Doordat ze enkel kijken binnen de grenzen van het oude netwerk, maken familiebedrijven sneller kans op het overzien van kritieke veranderingen in de omgevingen (Zellweger et al., 2010).

Op basis van voorgaand onderzoek kan patroon (6) opgesteld worden, dat als volgt luidt: extraversie bij leidinggevendenden leidt tot een uitgebreid netwerk, dat zowel de initiatiefase als de implementatiefase van strategische verandering zoals digitalisatie kan bevorderen. Toch moet er bij

leidinggevend van familiebedrijven opgelet worden met deze uitspraak. In deze specifieke bedrijven kan het sociale netwerk van extraverte familiale leidinggevenden zorgen voor zowel het bevorderen als het belemmeren van digitale veranderingen.

2.4.3.3. Emotionele stabiliteit

De mate waarin leidinggevend hun emotionele toestand kunnen aanpassen aan situationele omstandigheden en daarbij kalm, evenwichtig en zelfverzekerd kunnen blijven in stressvolle situaties omschrijft de emotionele stabiliteit van een individu (McCrae & Costa, 1997). Emotionele stabiliteit wordt vaak gezien als een sterke voorspeller van het aanpassingsvermogen in onvoorspelbare en veranderende situaties zoals de snelle digitalisering binnen de bedrijfswereld. Door het aanpassingsvermogen dat deze leidinggevend hebben, zullen zij in staat zijn om sneller een passend antwoord te vinden op veranderende digitale omstandigheden (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Verder zullen deze individuen, door middel van hun evenwichtige en adaptieve aanpak, op een rationele manier te werk gaan met ongunstige en dubbelzinnige informatie. Hierdoor bevatten emotioneel stabiele leidinggevend een breed gezichtsveld en zullen zij geen gebruik maken van selectieve interpretatievooroordelen. Daaropvolgend bevestigen verschillende empirische studies dat emotioneel stabiele CEO's niet bang zijn om de status quo uit te dagen door de hoge mate van zelfvertrouwen waarover zij beschikken (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Vervolgens zorgt de implementatie van strategische veranderingen, in de strategie van het bedrijf, voor sterke gevoelens van stress, angst en bezorgdheid voor vernieuwing. Emotioneel stabiele CEO's hebben door hun rustgevend uitstraling de kracht om deze versturende effecten van implementatie te verminderen en de adaptieve effecten te versterken. Kortom, deze leidinggevend kunnen angsten en twijfels van werknemers met succes verminderen en werknemers motiveren om doelgericht te blijven (Edmondson, 1999).

Aangezien het belangrijk is om emotioneel stabiel te kunnen handelen in risicovolle situaties, moet er binnen deze masterproef een blik geworpen worden op het gedrag dat familiebedrijven vertonen bij risico's. Zoals eerder vermeld bij de specifieke kenmerken van familiebedrijven in tijden van strategische veranderingen zoals digitalisering, vertonen familiale CEO's risicomijdend gedrag (Huybrechts et al., 2013). De familiale leidinggevend zijn direct betrokken bij zowel het eigendom als bij het sociale aspect van de onderneming. Hierdoor zullen de familiale leidinggevend belemmerd worden om op zoek te gaan naar nieuwe digitale veranderingen in de omgeving. Daarnaast zullen ze hierdoor ook minder digitale veranderingen implementeren binnen hun bedrijf, omdat hier risico's aan verbonden zijn (Schulze et al., 2001).

Samenvattend, als bovenstaande onderzoeken opgaan, zouden we verwachten dat patroon (7) als volgt luidt: de emotionele stabiliteit van de CEO heeft een positief effect op zowel het initiëren als op de implementatie van strategische verandering binnen de bedrijfsvoering. De digitale

veranderingen binnen een bedrijf zullen dus frequenter zichtbaar zijn bij bedrijven met een emotioneel stabiele CEO. Toch kunnen familiebedrijven met een emotioneel stabiele CEO een risicoafkerig gedrag vertonen bij zowel het initiatie- als bij het implementatieproces van digitale veranderingen. Deze CEO's zijn dichter betrokken bij het sociale en financiële aspect van het bedrijf. Als een digitale verandering negatieve gevolgen met zich meebrengt, zullen de familiale leidinggevenden dus ook direct lijden onder de negatieve gevolgen.

2.4.3.4. Vriendelijkheid

Bono en Judge (2004) beschrijven vriendelijkheid als empathisch, coöperatief, vertrouwend, zachtaardig en bescheiden. Bovendien waarderen vriendelijke individuen ook sociale affiliatie met anderen. Langan-Fox en Gant (2007) linken vriendelijke CEO's aan passiviteit, waarbij het vermijden van conflicten, het bescheiden handelen en het welzijn van de werknemers centraal staan. Andere onderzoekers zoals Augier en Teece (2009) voegen hieraan toe dat deze negatieve eigenschappen van vriendelijkheid vooral naar voren komen in situaties van ambiguïteit en conflict. Deze situaties doen zich voor bij zowel de initiatie als de implementatie van strategische veranderingen (Nadkarni & Herrmann, 2010).

In tegenspraak met bovenstaande onderzoekers, die vriendelijkheid als een negatief aspect van strategische verandering beschouwen, zijn er ook verschillende onderzoeken die aantonen dat vriendelijkheid als een bivalent aspect beschouwd kan worden bij het implementatieproces van digitalisering. Aan de ene kant creëren aangename of vriendelijke CEO's een cultuur van creativiteit en risicobereidheid, waarbij coöperatie, openheid en vertrouwensvolle relaties met anderen centraal staan. Aan de andere kant zorgt een te hoge mate aan vriendelijkheid bij een individu voor passiviteit binnen het bedrijf. Zoals hierboven reeds vermeld zullen risico's en conflicten in deze omstandigheden vermeden worden (Herrmann & Nadkarni, 2014).

Het onderzoek van Nadkarni en Herrmann (2010), dat vriendelijkheid als een bivalent aspect beschouwt, vermeldt dat een gemiddeld niveau van vriendelijkheid zorgt voor een optimaal evenwicht tussen de tegengestelde mechanismen. Hierdoor kan de strategische flexibiliteit, die een grote rol speelt tijdens strategische veranderingen zoals digitalisering, gemaximaliseerd worden.

Zeer onaangename leidinggevenden daarentegen kunnen een groot aantal belemmeringen voor de initiatie van strategische verandering teweegbrengen. Om te beginnen bevorderen deze CEO's een klimaat van competitie en angst, waarbij werknemers enkel nog denken en handelen in termen van dingen na te leven. Als gevolg, zullen geïntimideerde werknemers schrik hebben om essentiële informatie te verkondigen aan hun leidinggevenden. Dat gevolg resulteert in een vernauwend gezichtsveld van de CEO, waarbij kritische informatie over strategische alternatieven genegeerd of niet opgemerkt wordt. Kortom, individuen die dus over een zeer hoog of zeer laag niveau van vriendelijkheid beschikken, zullen voor een afremming van zowel de initiatie als van de implementatie van digitalisatie zorgen (Peterson et al., 2003).

In de wetenschappelijke literatuur omtrent digitalisering, zijn er momenteel nog tegenstrijdigheden te vinden over de invloeden van vriendelijke CEO's. Op basis van de onderzochte literatuur kan uiteindelijk patroon (8) opgesteld worden: leidinggevend met een zeer hoog of zeer laag niveau van vriendelijkheid zullen niet snel overgaan tot initiatie en/of implementatie van digitalisatie binnen hun bedrijfsvoering.

2.4.3.5. *Openheid voor ervaring*

McCrae en Costa (1987) koppelen mensen met openheid voor ervaring aan aspecten zoals intellectuele nieuwsgierigheid, ongebruikelijke denkprocessen, creativiteit, een breed gezichtsveld en bedachtzaamheid. Eén jaar later, in 1988, voegen bovenstaande onderzoekers toe dat open individuen nood hebben aan verandering en snel meegaand zijn in de perspectieven van anderen. Aangezien strategische verandering gepaard gaat met het loslaten van bestaande strategieën, is openheid voor verandering en het creëren van creatieve oplossingen essentieel voor het organiseren of initiëren van digitalisering binnen de bedrijfsvoering.

Daaropvolgend hebben Judge et al. (2002) ook onderzoek uitgevoerd naar deze soort leidinggevend. De bevindingen van hun onderzoek leunen aan bij de resultaten van McCrae en Costa (1987). Toch voegen ze er nog aan toe dat openstaan voor ervaring gepaard gaat met het actief zoeken naar opwinding en risico. Andere recente onderzoekers zoals Shane et al. (2010), concluderen dat open leidinggevend, in tegenstelling tot minder open leidinggevend, beter in staat zijn om kansen in de omgeving te herkennen en te grijpen, wat vervolgens een positieve invloed heeft op het initiatieproces van digitalisatie. Op basis van *the upper echelons theory* en de geanalyseerde literatuur kan er gesteld worden dat openheid voor ervaring zorgt voor een uitgebreid gezichtsveld bij leidinggevend. Hierdoor overwegen ze vaak meerdere strategische perspectieven en kunnen ze continu diverse omgevingsinformatie opmerken (Hambrick & Mason, 1984).

In tegenstelling tot open leidinggevend, zullen afkerige leidinggevend beschikken over een beperkt gezichtsveld. Na verloop van tijd gaan deze CEO's vertrouwen op gewoontes, routinematige informatie en bestaande strategieën. Op termijn zal deze selectieve visie zorgen voor een belemmering van de strategische flexibiliteit, hetgeen vervolgens effect heeft op de initiatie van digitalisering binnen het bedrijf (Nadkarni & Herrmann, 2010).

Het digitale implementatieproces daarentegen kan ook positief beïnvloed worden door de openheid van de CEO. Deze individuen zijn namelijk in staat om de perspectieven van anderen te begrijpen, ook al wijken deze af van hun eigen standpunt. Als gevolg, worden werknemers aangemoedigd om hun eigen ideeën te uiten en te ontwikkelen (Costa & McCrae, 1996; Judge & Bono, 2000). Uiteindelijk weten deze soort leidinggevend dus hoe ze moeten omgaan met werknemersontevredenheid bij digitalisatie en zijn ze in staat om deze problemen correct aan te pakken door een luisterend oor te bieden (Herrmann & Nadkarni, 2014).

Als voorgaande theorieën zouden kloppen, zou patroon (9) in de sample zichtbaar zijn: leidinggevenden met een openheid voor ervaringen zullen beschikken over een uitgebreid gezichtsveld, dat vervolgens leidt tot een positieve initiatie van het digitaliseringsproces. Daarnaast zullen open CEO's ook begrip tonen voor de standpunten van anderen binnen het bedrijf. Als gevolg hiervan heeft de openheid voor ervaringen dus ook een positieve invloed op de implementatiefase van digitalisatie binnen de bedrijfsvoering.

Nu we de belangrijkste demografische kenmerken en CEO-persoonlijkheidskenmerken in kaart hebben gebracht, kunnen we stellen dat deze motieven van groot belang zijn binnen onderzoeken naar strategische verandering zoals digitalisatie. Op basis van de onderzochte literatuur kan er dus bevestigd worden dat er talrijke CEO-attributen zijn die zorgen voor een bevordering en/of een belemmering van de initiatie en implementatie van digitalisering binnen de bedrijfsvoering.

3. Methodologie

Aan de hand van de bestaande literatuur kan er gesteld worden dat het digitale tijdperk zowel positieve als negatieve aspecten met zich meebrengt (Cijan et al., 2019). Over de attributen van leidinggevenden bij digitalisering binnen de Vlaamse bedrijfscontext is nog weinig empirisch onderzoek te vinden. Verder zijn er wel enkele onderzoekers zoals Nadkarni en Herrmann (2010) die beweren dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen in de keuzes met betrekking tot strategische verandering, zoals digitalisatie.

Toch bestaan er momenteel weinig onderzoeken naar de attributen van leidinggevenden die mogelijks een invloed hebben op het digitaliseringsproces binnen het bedrijf. Hierdoor zal deze masterthesis zich focussen op attributen van Vlaamse leidinggevenden, zoals demografische kenmerken en *the Big-Five personality traits* binnen de digitale transformatie. Op basis van deze gegevens werd volgende onderzoeksvraag opgesteld: "Welke attributen van de CEO spelen een belangrijke rol bij digitalisering binnen de Vlaamse bedrijfscontext? En op welke manier?". Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is een diepgaand onderzoek naar de kenmerken en percepties van CEO's in de Vlaamse bedrijfscontext noodzakelijk.

Om een beter beeld te krijgen over de verwerving van de data, wordt er in de eerste sectie een duidelijke omschrijving gegeven van de gebruikte onderzoeksmethode. Daaropvolgend zal er dieper ingegaan worden op de verzameling en analyse van de verworven data.

3.1. Onderzoeksmethode

De eerste stap in de onderzoeksmethode was het uitvoeren van een *deskresearch*. Hierbij werden verschillende literaire bronnen verzameld omtrent digitalisatie en motieven van leidinggevenden. De gevonden bronnen zijn van wetenschappelijke aard en werden geraadpleegd via de website van de Universiteitsbibliotheek van Hasselt en *Google Scholar*. Op basis van deze wetenschappelijke informatie werd de literatuurstudie opgesteld, die uiteindelijk de grondslag vormt van het volledige onderzoek.

Na het formuleren van een onderzoeksvraag in voorgaande secties, is het belangrijk om een relevante methode te selecteren voor het onderzoek van deze masterproef (Punch, 2013). Het empirisch onderzoek dat in deze masterthesis werd toegepast is een kwalitatieve *case-based* methodologie. Meer specifiek een *multiple case study design*, waarbij er meerdere cases of bedrijven worden gehanteerd binnen dit onderzoek (Eisenhardt, 1989). Het onderzoek van Yin (2009) geeft hierbij aan dat het gebruik van meerdere cases binnen een onderzoek zorgt voor een sterkere theorieontwikkeling. Daarnaast wordt er in de literatuur aangegeven dat er rond de vier à vijftien cases onderzocht moeten worden om een zo goed mogelijke theorie te kunnen ontwikkelen (Eisenhardt, 1989).

De belangrijkste reden waarom we deze methode hebben gekozen is omdat er momenteel nog veel onduidelijkheid is over de invloedrijke attributen van CEO's op digitalisering binnen de Vlaamse

bedrijfswereld. De kwalitatieve methode laat toe om een sociaal fenomeen van binnenuit te verklaren (Gibbs, 2007). Daarnaast staan de gevoelens en ervaringen van de respondenten centraal binnen het onderzoek. Deze aspecten kunnen moeilijk afgetoetst worden aan de hand van vragenlijsten en cijfers (Mortelmans, 2013).

Verder kan er door gebruik te maken van kwalitatief onderzoek dieper ingegaan worden op de antwoorden van de respondenten. Op deze manier kan er gedetailleerder onderzoek uitgevoerd worden naar de achterliggende redenen van bepaalde gebeurtenissen en/ of gevoelens (Verhoeven, 2007). Bijkomend staat de kwalitatieve methode toe om fenomenen te bestuderen, waarnaar er nog weinig onderzoek is gedaan, in dit geval dus digitalisering (Murphy & Lambrechts, 2015).

Vervolgens ligt de focus van deze masterproef op het gehele proces of patroon, waardoor attributen van leidinggevenden, zoals demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken, het digitaliseringsproces binnen het bedrijf kunnen beïnvloeden. Het onderzoek vereist een methode die de veronderstelde patronen kan testen en analyseren binnen verschillende contexten.

Door middel van de gekozen methode kunnen de patronen zowel binnen de case als tussen de verschillende cases onderzocht worden (Yin, 2009). Uiteindelijk laat deze methode zelfs toe om de betekenissen achter bepaalde gedragingen van de leidinggevende te achterhalen (Murphy & Lambrechts, 2015). Op basis van deze redenen was voor ons een diepgaande kwalitatieve *case study* de geschikte methode binnen dit onderzoek (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

3.2. Dataverzameling

Om te beginnen wordt er een interviewleidraad opgesteld op basis van de literatuurstudie. Vervolgens worden er acht semigestructureerde diepte-interviews afgenomen om de nodige data te verzamelen. Hierdoor is er op een gestructureerde manier nog ruimte beschikbaar om door te vragen bij specifieke topics. Kortom, er kan bij deze type interviews meer gedetailleerde informatie verworven worden door het vragen naar achterliggende motivaties, gedachten en ideeën (Kallio et al., 2016).

De respondenten werden verzameld op twee verschillende manieren. Aan de ene kant werd gebruik gemaakt van *convenience sampling*; hierbij worden de individuen, die voldoen aan de criteria van het onderzoek, op elke mogelijke manier geïdentificeerd (Emerson, 2015; Etikan et al., 2016). Deze verzamelingsmethode zorgt ervoor dat respondenten op een redelijk eenvoudige en goedkope manier gevonden worden. Kortom, er werd dus eerst naar respondenten gezocht binnen mijn eigen netwerk. Aan de andere kant is er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van *snowball sampling*; hierbij wordt er beroep gedaan op het netwerk, zoals vrienden en familie, van de andere respondenten (Emerson, 2015). Op deze manier wordt er niet enkel gekeken binnen het netwerk van de onderzoeker, maar wordt het netwerk uitgebreid met kennissen van de respondenten (Parker et al., 2019). Daaropvolgend is er bewust voor gekozen om ook op zoek te gaan naar vrouwelijke

leidinggevend, zodat er ongeveer een 50-50 verhouding wordt gecreëerd binnen de sample. Uiteindelijk zijn drie van de acht respondenten vrouwelijke leidinggevend.

Bijkomend werd voorafgaand aan het interview ook een *informed consent* ondertekend door zowel de onderzoeker als de respondent. Op deze manier kan vertrouwen en anonimiteit gecreëerd worden tussen beide partijen, waardoor de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd kan worden. Vervolgens lag de keuze over de plaats van het interview volledig bij de respondenten, zodat zij konden kiezen voor een betrouwbare omgeving. Uiteindelijk werden alle gesprekken *face-to-face* afgenomen, waarbij het kantoor van de leidinggevende als betrouwbare omgeving werd gekozen.

Tabel 1 geeft de profielen van de respondenten weer. Hierin worden de opleidingen, de context van de functie(s) en de ambtstermijn (in jaren) van de leidinggevende omschreven. Vervolgens zal in tabel 1 ook aangegeven worden of de respondent(e), die heeft deelgenomen aan het onderzoek, een leidinggevende is van een familiebedrijf of van een niet-familiebedrijf. In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van gender en leeftijd van de leidinggevende. Daarnaast wordt er ook benadrukt om welk type bedrijf het gaat en hoeveel voltijdse werknemers (FTE) het bedrijf op de dag van het interview telt. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen heeft elke respondent, in beide tabellen, een cijfer toegewezen gekregen, op chronologische volgorde van de afname van het interview.

Respondent 1	Respondent 1 is sinds 1999 te werk gesteld binnen het bedrijf en bezit dus al 16 jaar de functie als leidinggevende. In 2007 is het familiebedrijf doorgegeven naar de tweede generatie. Voordien heeft de leider zeven jaar lang bij een dakwerkersbedrijf gewerkt. De leidinggevende bezit een bachelordiploma boekhouden en fiscaliteit.
Respondent 2	Respondent 2 heeft het bedrijf in 2011 zelf opgericht en heeft sindsdien de functie van leidinggevende. Momenteel zijn er geen andere familieleden tewerk gesteld binnen het bedrijf. Verder bezit de leidinggevende een bachelordiploma bedrijfseconomie en beleid. Bijkomend beschikt ze ook over een postgraduaat diploma financieel en economisch beleid.
Respondent 3	De respondent (3) heeft 15 jaar geleden, samen met haar man, het bedrijf opgericht. Beiden hebben nu nog steeds allebei de functie als leidinggevende. Twee jaar geleden hebben ze daarbovenop een niet-familiale CEO aangeworven. De vrouwelijke leidinggevende heeft een masterdiploma TEW.
Respondent 4	Respondent 4 bezit al 25 jaar de functie als leider in een tweede generatie familiebedrijf. Daarnaast heeft deze leider een masterdiploma industrieel ingenieur in de elektronica op zak.
Respondent 5	De respondent (5) heeft in Leuven de master burgerlijk ingenieur gestudeerd. Momenteel heeft hij reeds 37 jaar de functie van een niet-familiale CEO in een familiebedrijf.
Respondent 6	Respondent 6 heeft het bedrijf in 1991 zelf opgericht en bevat sindsdien de functie als leider. In zijn vorige carrière heeft de leider ervaringen opgedaan als arbeider. De leidinggevende heeft als hoogst behaalde diploma een

	diploma secundair onderwijs. Momenteel is het bedrijf al uitgegroeid tot een familiebedrijf van de tweede generatie. Kortom, het bedrijf wordt dagelijks geleid door zowel de eerste als door de tweede generatie.
Respondent 7	Respondent 7 is 22 jaar CEO en medeoprichter van het bedrijf. Deze respondent heeft een secundair diploma. In 2021 heeft ze haar zus, de andere oprichter van het bedrijf volledig uitgekocht.
Respondent 8	Respondent 8 is in het bezit van een masterdiploma economische wetenschappen. In het familiebedrijf heeft hij alle afdelingen moeten leren kennen. De respondent heeft sinds vijf jaar de functie van CEO (tweede generatie). Zijn vader is nu pensioengerechtigd, waardoor hij stapsgewijs de aandelen overneemt.

Tabel 1: Profielen van de respondenten

Respondent X	Gender	Leeftijd	Type bedrijf	FTE
Respondent 1	Man	52	Containerbouw	32
Respondent 2	Vrouw	45	Leverancier van verwarmingsapparatuur	20
Respondent 3	Vrouw	49	Elektronisch installatiebedrijf	75
Respondent 4	Man	56	Machinebouw	45
Respondent 5	Man	62	Producent van aluminium profielen	140
Respondent 6	Man	55	Transportbedrijf	30
Respondent 7	Vrouw	49	Reclamebureau	5
Respondent 8	Man	35	Commerciële drukkerij	28

Tabel 2: Overzicht geïnterviewde respondenten en desbetreffend bedrijf

Het gemiddelde interview duurde circa 45 minuten, waarbij het kortste en langste gesprek respectievelijk 31 en 59 minuten duurde. Het totale aantal pagina's van de transcripties bedraagt 82 pagina's. De data werden vervolgens verzameld over een periode van ongeveer twee maanden, tussen maart 2023 en april 2023.

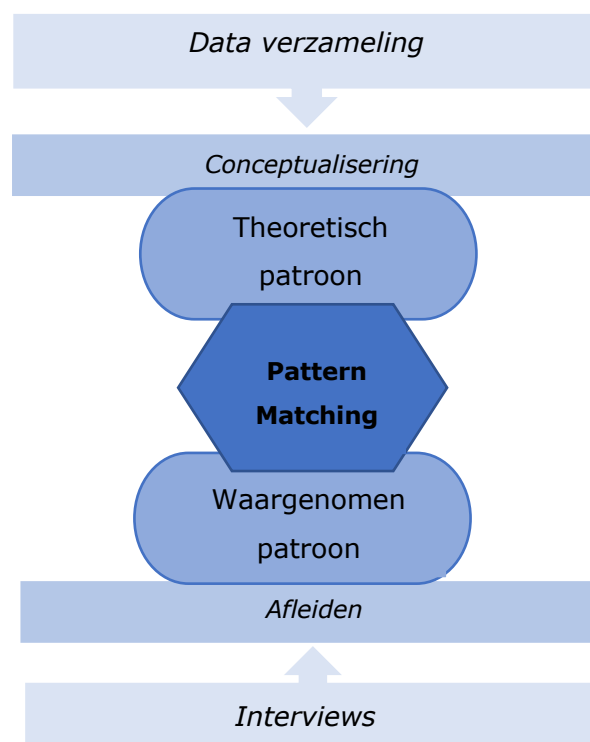
3.3. Data-analyse

Om de verkregen data te kunnen analyseren, maken we in deze thesis gebruik van een *pattern matching* techniek (Trochim, 1989). Op deze manier kan er een vergelijking gemaakt worden tussen de *case-based* patronen, die voortvloeien uit de interviews, en de theoretische patronen, die zijn opgesteld op basis van de literatuurstudie. Kortom, patroonmatching bevat dus een poging om twee patronen, het theoretische patroon en het waargenomen patroon, met elkaar te koppelen (Nicholson & Kiel, 2007; Trochim, 1989).

Patroonafstemming wordt gekenmerkt door een bepaald proces (zie figuur 1). Allereerst is er een grote hoeveelheid aan theoretische perspectieven. Door middel van het conceptualiseren van de theorie, kunnen de bestaande theorieën omgezet worden in een specifiek theoretisch patroon (Trochim, 1989). Binnen deze thesis werden negen theoretische patronen opgesteld met betrekking tot de relatie tussen CEO-attributen en digitalisatie. Hierbij hebben vier patronen betrekking op de demografische kenmerken van de leidinggevende. De overige vijf patronen daarentegen leggen een focus op *the Big-Five personality traits* van een leidinggevende.

Door middel van interviews kunnen er data over desbetreffende leidinggevendens verworven worden. Verder vermeldt Trochim (1989) dat het afleiden van de interviews een volgende stap is. In deze stap worden de data gelinkt aan elkaar. Als er uiteindelijk een theoretisch patroon en een waargenomen patroon zijn gevormd, bestaat de laatste stap uit het vergelijken van deze twee soorten patronen. Uiteindelijk kan er op basis van de empirische bevindingen besloten worden of de bestaande theorieën in de literatuur al dan niet bevestigd worden (Trochim, 1998).

Bij het gebruik van een *pattern matching* techniek, worden er geen kwantitatieve of statische criteria opgesteld om de patronen te beoordelen (Nicholson & Kiel, 2007). Toch kan er hierbij vermeld worden dat de *pattern matching* techniek geen grote verschillen vertoont ten opzichte van de traditionele hypothesetesten. Enerzijds zijn de theoretische patronen vergelijkbaar met hypothesen die worden gebruikt om aan te geven wat er in de gegevens wordt verwacht. Anderzijds zullen de waargenomen patronen gebruikt worden om het theoretische model te onderzoeken. In tegenstelling tot de traditionele hypothesetesten, wordt er bij een *pattern matching* techniek gebruik gemaakt van gedetailleerdere hypothesen en worden deze beoordeeld vanuit een multivariaat, in plaats van univariaat perspectief (Trochim, 1989).



Figuur 1: Pattern matching techniek (Trochim, 1989)

4. Resultaten

Op basis van de getranscribeerde interviews en de onderzochte patronen, werden de resultaten voor dit onderzoek gegenereerd. Zoals eerder vermeld, wordt er binnen dit onderzoek een *pattern matching* techniek gehanteerd. Hierdoor zullen in dit onderdeel de bemerkte perspectieven of processen omgevormd worden in waargenomen patronen. In het eerste onderdeel wordt er gekeken naar de demografische kenmerken van leidinggevende die van invloed kunnen zijn op het digitaliseringsproces. Hierbinnen worden er waargenomen patronen gevormd op basis van geslacht, leeftijd, opleiding en ambtstermijn van de leidinggevendenden. Het volgende onderdeel geeft de belangrijkste bevindingen en patronen weer voor *the Big-Five personality traits*, namelijk consciëntieusheid, extraversie, emotionele stabiliteit, vriendelijkheid en openheid voor ervaringen. Verder zal er ook een blik geworpen worden op algemene motieven van digitalisering die aan bod zijn gekomen tijdens de verschillende interviews. Uiteindelijk worden de bevindingen afgesloten door de belangrijkste invloeden van Covid-19 op het digitaliseringsproces binnen de Vlaamse bedrijven te bespreken.

4.1. Demografische kenmerken

4.1.1. Geslacht

Tijdens de interviews werd er afgetoetst of het geslacht, volgens de respondent, een invloed heeft op het digitaliseringsproces binnen het bedrijf.

Uit de afgenomen interviews kan er opgemerkt worden dat het geslacht, als invloed variabele op digitalisering, verschillende denkwijzen oproept bij de respondenten. Zo gaven drie respondenten aan, namelijk twee mannelijke respondenten en één vrouwelijke respondent, dat ze in hun bedrijf effectief waarnemen dat vrouwen anders naar digitalisering kijken of ermee omgaan. Deze ervaring hebben ze doorheen hun periode als leidinggevende kunnen waarnemen. Het grootste verschil dat hierbij komt kijken, is dat vrouwen nauwkeuriger te werk gaan met de digitalisatie binnen het bedrijf. De vrouwelijke geïnterviewde 3 gaf hierbij aan dat ze dat opmerkt bij het ontwikkelen van de HR-app in hun bedrijf, een vorm van digitalisering die ze pas hebben geïmplementeerd.

"Bijvoorbeeld bij de HR-app zijn we bijvoorbeeld wel met twee vrouwen die wat de trekkende rol hebben gespeeld en dan onze ERP coördinator wat dan ene man is hé. Wat ge dan toch ziet is dat de vrouwen dan meer oog hebben voor of kijken naar hoe ziet het eruit, terwijl dat de man eerder kijkt naar de functionaliteit en doet het wat het moet doen. Dat is dus wel een verschil dat duidelijk is, maar voor de rest weet ik eigenlijk niet als er nog andere verschillen zijn."
(Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

Vervolgens zijn er ook twee mannelijke leidinggevendenden die opmerken dat vrouwen correcter zijn tijdens het digitaliseren en dat ze meer geduld hebben om dingen, in verband met digitaliseren, uit te zoeken.

"Ik denk dat vrouwen ordelijker zijn. Als ik naar de profielen hier kijk dan moet het bij de mannen vooruitgaan hé. [...]. Ik denk dat vrouwen dat net liever doen. Ik zie ook hoe zij daar mee bezig zijn hé, die zoeken dat uit en die hebben die controlefunctie hé ook wat meer. Dus ja ik denk wat vrouwen betreft hé dat die daar wel wat correcter in zijn. Meer in detail gaan hé, ja." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Goh ja en vrouwen en mannen; ik denk dat vrouwen veel punctueler zijn hé. Die zijn veel gedisciplineerder hé, terwijl mannen die zeggen veel sneller van tis goed zo en dan hebt ge vrouwen die zeggen dan nog nee dat moet zo en zo. Dus de vrouwen zijn van nature uit iets perfectionistischer dan mannen. Dat is mijn ervaring hé." (Respondent 5, mannelijke leidinggevende)

Patroon (1) dat uit bovenstaande aanhalingen kan gehaald worden is dat vrouwen meer oog hebben voor detail en punctueler te werk gaan. Dat aspect zou er vervolgens voor zorgen dat vrouwen meer geduld hebben en meer in detail gaan bij het gebruik van digitalisering. Patroon (1) kan dus bevestigd worden.

De overige vijf respondenten concluderen dat er geen verschil is tussen de manier waarop mannen of de manier waarop vrouwen naar digitalisering kijken of ermee omgaan. Volgens hun bevindingen kan er geen onderscheid op basis van geslacht gemaakt worden. Zo geeft respondent 8 aan: *"Euhm dat gevoel heb ik niet echt nee, eigenlijk niet."* Een andere leidinggevende bevestigt ook dat er tussen zijn vrouw en hem geen verschillen waar te nemen zijn:

"Goh ik denk van niet of ja daar heb ik eigenlijk gewoon ook heel weinig ervaring mee. Ik heb het bedrijf eigenlijk samen met mijn vrouw opgericht hé en ik heb eigenlijk altijd samen met mijn vrouw het bedrijf geleid en als ik dan tussen ons twee kijk ja dan heb ik nooit een verschil daarin opgemerkt, zeker niet met betrekking tot digitalisering." (Respondent 6, mannelijke leidinggevende)

4.1.2. Leeftijd

Een volgend belangrijk aspect dat onderzocht is, is de leeftijd van de leidinggevende. Hierbij was het opmerkelijk dat alle leidinggevendens aangaven dat leeftijd een bepalende factor is voor de manier waarop een leidinggevende omgaat met digitalisatie in zijn of haar bedrijfsvoering.

"Hoe ouder dat ge dus wordt, ja hoe minder dat ge daar dan zou voor openstaan." (Respondent 8, mannelijke leidinggevende)

Zo hebben leidinggevendens met een hogere leeftijd bijvoorbeeld een aanpassingsperiode of een overtuigingsperiode nodig bij digitale veranderingen binnen hun bedrijfsvoering. Zo gaf de 56-jarige leidinggevende aan: *"Ik pas mij niet zo heel snel aan hé. Ik heb toch wel overtuigingskracht nodig, vooraleer ik iets ga veranderen."* (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Daarnaast gaven een aantal geïnterviewde CEO's aan dat ze een opmerkelijk verschil waarnemen met de jongere populatie die aanwezig is binnen het bedrijf. De jongere populatie heeft ten opzichte van de oudere populatie vaak nood aan digitale tools om de werking van een proces vlotter te laten verlopen, omdat ze met deze zaken vertrouwd zijn. Daarnaast is het ook opvallend dat een jongere populatie van werknemers dus sneller de digitale kennis onder de knie heeft.

"Als ik naar hier kijk ja wij hebben eigenlijk een vrij jonge populatie en die jongere mensen die ja wat is jong ja ik bedoel jong tot 40 jaar hé. Die zijn dus met al die dingen vrij goed mee, maar ge ziet hoe ouder dat ze worden, hoe meer ze zich vastrijden in die systemen en als er dan iets gebeurt wat ze niet verwachten, dan krijgen ze dat meestal niet zelf opgelost." (Respondent 5, mannelijke leidinggevende)

"Ik denk dat een jongere gast, zoals mijn eigen zonen bijvoorbeeld, dat die dus heel anders kijken naar digitalisatie. Dus in leeftijd voel ik sowieso een enorm verschil al met mijn zonen. Tegenwoordig krijgt de jeugd ook meer specifieke opleidingen al op school en worden ze eigenlijk al vroeg klaargestoomd voor die digitale wereld. Ze hebben dus ook meer kennis over dat digitale hé." (Respondent 6, mannelijke leidinggevende)

Verder merken de leidinggevenden het verschil ook al op bij hun kinderen. Hierbij verklaren ze dat hun kinderen steeds vlotter omgaan met verschillende digitale aspecten, omdat ze er mee opgegroeid zijn. Voor de jonge populatie is het dus vanzelfsprekend dat digitalisering er op de dag van vandaag is. Hierdoor kijken deze personen ook anders naar digitalisatie en hebben ze vaak ook andere ideeën met betrekking tot digitale aspecten. Kortom, een jongere populatie zal dus sneller overstappen naar digitalisering, omdat ze het niet anders gewoon zijn.

"Misschien dat als mijn kinderen hier ooit in de zaak komen, dat die ook weer hele andere ideeën hebben hé ten opzichte van digitalisering. Als ik nu zie hoe mijn dochter dat allemaal doet. Die doen alleen maar digitalisering hé. En wij moeten bijvoorbeeld nu een invulblad maken hé voor onze installateurs. Ik denk dat die dat op 5 minuten gedaan heeft, terwijl dat voor ons een héél gedoe is." (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

"Ja ook euhm ik denk dat dat voor de generatie na mij nog makkelijker gaat zijn, zeker op het gebied van digitalisatie. Ik heb nog meegemaakt dat wij geen internet thuis hadden en dat wij geen computer thuis hadden, dus het is niet dat mij dat er met de paplepel is ingegeven nee. [...]. En als ik zie hoe mijn kinderen daar nu mee omgaan, denk ik wel dat ik zie dat het gemakkelijker is als je dat echt al vanaf het begin hebt meegemaakt of ja als logisch is of als je niet beter weet hé." (Respondent 8, mannelijke leidinggevende)

Op basis van bovenstaande bevindingen is er een duidelijk patroon waar te nemen. Patroon (2) luidt als volgt: een hogere leeftijd van leidinggevende gaat gepaard met een teruggetrokken houding ten opzichte van strategische veranderingen, zoals digitalisering, binnen het bedrijf. Een hogere leeftijd kan dus beschouwd worden als een belemmerend attribuut van digitalisatie. De jongere populatie

daarentegen is vertrouwd met digitale aspecten in het dagdagelijkse leven. Hierdoor zullen jongere leidinggevendenden meer openstaan voor digitale veranderingen. Patroon 2 kan dus worden bevestigd op basis van de data.

4.1.3. Opleiding

Het onderzoek is uitgevoerd bij acht leidinggevendenden, waarbij zes leidinggevendenden over een bachelor- of masterdiploma beschikken. De overige twee respondenten bezitten een secundair diploma. Zij hebben na de middelbare school dus niet de stap genomen om te gaan verder studeren. Doordat er in de sample verschillende leidinggevendenden, op basis van diploma, aanwezig zijn, kan er onderzocht worden of het opleidingsniveau al dan niet een invloed heeft op de manier waarop leidinggevendenden kijken of omgaan met digitalisatie. Hoe de invloed vervolgens uitgeoefend wordt, zal in een waargenomen patroon opgesteld worden.

De resultaten van alle interviews bleken éénduidig te zijn. De zes leidinggevendenden met een hoog diploma, halen aan dat hun behaalde diploma zeker een invloed uitoefent op de manier waarop ze omgaan of kijken naar digitalisatie. Zij geven aan dat een hoger diploma gepaard gaat met het sneller opnemen en het sneller verwerken van informatie. Daardoor gaan leidinggevendenden meer openstaan voor strategische veranderingen, omdat ze de strategieën en opportuniteiten erachter begrijpen.

"[...] zolang ge maar gevormd zijt en als ge u maar kunt inleven in materies. Ik denk dat ge dat moeilijker kunt als ge dus geen opleiding gehad hebt. Gewoon dat ge er eigenlijk wat ja... eigenlijk is dat gewoon wat brain-trainen hé en ervaringen opdoen zodat ge ook meer inzichten krijgt in die strategieën die daarachter zitten. Ik denk dat dat daar wel heel veel mee te maken heeft." (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

"Een hogere opleiding die staat garant voor stressbestendig, meer inzicht en het verwerken van een zeker hoeveelheid aan materie. [...] Hoe hoger uw studie, hoe meer dat ge verwerkt hebt op een korte tijd hé. Dat is dus eigenlijk een training hé, dan krijgt ge sneller inzichten." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

"Euhm al ben ik er wel van overtuigd dat ik een heel goede basisopleiding gekregen heb wat ervoor zorgt dat je openstaat voor zo'n zaken en dat je héél breed kan kijken hé en probeert euhm de opportuniteiten te zien." (Respondent 8, mannelijke leidinggevende)

De respondenten die enkel beschikken over een secundair diploma daarentegen, ondervinden zelf moeilijkheden met het gebruik van digitale technologieën zoals Word, Excel of een ERP systeem. Hierbij merken deze leidinggevendenden op dat ze tijd nodig hebben om digitale aspecten te begrijpen. Vervolgens zorgt het gebrek aan een hoger diploma ook voor een lagere probleem-oplossende analyse. De leidinggevendenden beseffen zelf ook dat het gebrek aan deze capaciteiten ervoor zorgt dat het digitaliseringsproces binnen hun bedrijf moeizamer verloopt.

"Zoals ik in het begin al zei ja ikzelf heb geen hoog diploma hé. [...] Ik merk wel van mezelf dat ik bijvoorbeeld meer moeite heb met het aanleren van skills met de computer hé, zoals Word en Excel en al die systemen wat we nu hebben aangekocht, en dat hier mensen in het bedrijf zijn die wel hebben verder gestudeerd hé, dat die meer skills hebben daarmee en dat die met alles sneller weg zijn. Of als ik kijk naar het probleem-oplossend vermogen hé in verband met digitalisatie goh dat is toch wel echt iets dat ik ook wel heel erg mis in mijn skills. Dat is gewoon ook echt omdat ik dat nooit heb gehad op school hé. Als ik nu had verder gestudeerd, dan had ik dat ongetwijfeld wel gehad hé, want daar leert ge dat gewoon hé." (Respondent 6, mannelijke leidinggevende)

Het verschil tussen een hoog en minder hoog diploma is volgens de onderzochte leidinggevenden ook duidelijk zichtbaar op de werkvloer. Werknemers met een hoog diploma verwerken nieuwe info sneller ten opzichte van laaggeschoolden. Vervolgens kunnen de eerstgenoemden zich hierdoor sneller aanpassen bij strategische veranderingen zoals digitalisatie.

"Awel hé paar weken geleden is dat heel erg duidelijk geworden dat dat toch wel een invloed heeft. We waren met ons team van de boekhouding en we hadden een opleiding Excel en daar zitten heel wat functies en dergelijke in. We zijn met verschillende diploma's in een team van gewoon secundair diploma tot dan een masterdiploma. Euhm wat ge dus héél goed merkte, maar dat had ik daarvoor eigenlijk nooit vastgesteld, euhm hoe snel iemand er mee weg is die toch een hoger diploma heeft. Die dus eigenlijk in het denkproces veel sneller zijn. Die dus eigenlijk maar 1 keer iets hoeven te doen en dat makkelijk kunnen reproduceren, terwijl euhm ja gewoon iemand met een secundair diploma die moest ge alles 3 keer opnieuw uitleggen en dat nog stap voor stap allemaal doen en daarna kwamen daar nog vragen. Ja en dan die met een bachelor en masterdiploma die gingen ook al onmiddellijk de anderen direct helpen, omdat die dus gewoon heel snel waren in dat denkproces. Dat was dus eigenlijk een openbaring om te zien dat dat dus eigenlijk toch wel een invloed heeft op het omgaan met digitale zaken." (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

Concluderend, kan er gesteld worden dat het opleidingsniveau effectief een invloed heeft op het creëren en begrijpen van inzichten. Patroon (3a) dat hierbij gevormd kan worden is: leidinggevenden die beschikken over een hogere opleiding of diploma, kunnen sneller informatie verwerken en inzichten verwerven. Daardoor zullen ze ook sneller begrijpen wat de achterliggende strategieën zijn van digitalisatie. Verder zorgt een bachelor- of masterdiploma er ook voor dat het persoonlijk gezichtsveld vergroot wordt. Deze verschillende aspecten zorgen er dus voor dat leidinggevenden met een hoger diploma sneller zullen openstaan voor strategische veranderingen, zoals digitalisering. Uiteindelijk komt het waargenomen patroon dus overeen met het theoretische patroon.

In dit onderdeel moet er ook aandacht besteed worden aan de leidinggevende van een familiebedrijf. Bij deze leidinggevenden is er een belangrijk verschil zichtbaar ten opzichte van niet-familiebedrijven. Tijdens het onderzoek was het opvallend dat de familiale leidinggevenden geen

externe aanwervingsprocedure hebben moeten doorlopen. Kortom, vanuit de familie werden dus geen competenties op voorhand vastgelegd. De respondenten gaven hierbij aan dat de familie het enerzijds belangrijk vond dat er hard gewerkt werd. Anderzijds moesten de leidinggevenden wel in de onderste schaal van het bedrijf beginnen. Enkel op die manier konden ze doorgroeien tot de leidinggevende functie.

"Mijn schoonvader ja die man is maar tot 15 jaar naar school geweest hé. [...] Hier moet gewoon gewerkt worden eh en die vroeg gewoon van ja; 'Hebt gij hier wel goesting in hé?'. Ik heb alles moeten leren van A-Z hé, maar daar is niet gekeken van hebt ge dat diploma of hebt gij leidinggevende functies. Nee dat is dus niet gedaan." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"En ik ben ook beginnen werken in de productie hé, dus tis niet dat ik hier ben binnen gekomen en meteen met een bureau job of ben binnen gekomen met een allure dat ik het hier kom vertellen wat waarheid is. Het is echt wel meegegroeid of doorgegroeid. Ik heb alle stappen meegemaakt in het bedrijf." (Respondent 8, mannelijke leidinggevende)

Door het gebrek aan een officiële aanwervingsprocedure, is de kans groter dat de leidinggevenden niet beschikken over de juiste competenties. Toch kan er op basis van patroon (3a) besloten worden dat de competenties en het behaalde diploma van een leidinggevende een invloed hebben op de denkwijzen en het gezichtsveld van een leidinggevende. Doordat familiale leidinggevende vaak dus niet over de juiste competenties beschikken, is de kans groot dat familiebedrijven een nadeel hierin ondervinden ten opzichte van niet-familiebedrijven. De respondenten geven aan dat hier vaak geen oplossing voor is, omdat men familieleden moeilijk kan onteigenen van hun functie.

"Dus als ge dan de goede competenties hebt dan gaat het de goeie richting uit, maar als ge het echt niet kunt ja dan moet iemand anders van de familie u al op uw plaats kunnen zetten en ja dat is ook wel moeilijk hé. Dat is vaak wel een probleem ja. Ik zie dat hier zelf ook binnen ons familiebedrijf hé. Op sommige functies zitten familieleden die daar niet thuishoren, omdat ze die bepaalde competenties daar niet voor hebben. Een externe met de juiste competenties zou die job vele beter doen, maar ja ga dat maar eens zeggen hé tegen de familie." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

"Dat is me wel echt iets wat me bezighoudt. Dus euhm hier zijn meerdere familieleden in het bedrijf gerold euhm waarvan ja die eigenlijk in een positie terecht komen waarbij ge u de vraag stelt van zitten die mensen hier wel op hun plaats? Hebben die mensen wel inderdaad de juiste competenties om dit uit te voeren? En dat is helaas vaak niet zo. En dat is in veel bedrijven zo hé, familiebedrijven bedoel ik dan hé." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

Voor familiebedrijven kan er dus een specifiek patroon (3b) gevormd worden bij de invloedrijke variabele opleiding. Dat patroon is als volgt: in een familiebedrijf wordt er geen gebruik gemaakt van een aanwervingsprocedure bij familiale leidinggevenden, hierdoor zullen deze CEO's vaak beschikken over minder competenties dan niet-familiale leidinggevenden. Het gebrek aan competenties of een opleiding zorgt voor een kleiner gezichtsveld en een oppervlakkig denkpatroon.

Deze twee laatstgenoemde aspecten zullen vervolgens ervoor zorgen dat familiale leidinggevenden minder snel openstaan voor strategische veranderingen. Daarnaast zullen ze ook moeilijkheden ondervinden bij het gebruik van digitalisatie, doordat ze over minder inzichten beschikken.

4.1.4. Ambtstermijn

In het onderzoek beschikken de respondenten over een variërende ambtstermijn als leidinggevende. De respondenten kunnen opgedeeld worden in vier groepen op basis van het aantal jaren als leidinggevende. Respondent 8 beschikt over het laagste aantal jaren als leidinggevende, namelijk 5 jaar. Daaropvolgend hebben respondenten 1, 2 en 3 een ambtstermijn van 16, 12 en 15 jaar. Een derde groep, waarin respondent 4 en 7 zitten, bezit momenteel ongeveer 25 en 22 jaar de functie als leidinggevende. De langste termijnen als leidinggevende zijn 37 en 32 jaar, die respondenten 5 en 6 bezitten.

Tijdens de interviews, was het opvallend dat, ongeacht hoeveel jaren ambtstermijn de leidinggevende had, alle leidinggevenden tussen de drie à tien jaar geleden de meeste veranderingen hebben doorgevoerd rond digitalisering binnen hun bedrijfsvoering. Dit geeft dus duidelijk weer dat het aantal jaren als leidinggevenden geen invloed heeft op wanneer een leidinggevende strategische veranderingen doorvoert. Respondent 3 geeft bijvoorbeeld aan dat het invoeren van digitalisatie afhankelijk is van de grootte van het bedrijf:

"Naarmate dat ge dus groter wordt zijt ge dus niet meer dicht bij de mensen op de vloer en is het dus belangrijker om data te krijgen en rapporten te krijgen hé. Dan zijt ge dus bijna gedwongen om te digitaliseren omdat gewoon die data wel echt nodig is om te kunnen sturen van welke richting gaan we uit en van welke acties moeten er genomen worden."
(Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

Respondent 7 ziet het doorvoeren van strategische veranderingen, zoals digitalisering, eerder iets als tijdsgebonden:

"Ja, ja euhm zeker, maar ik denk ook dat in inherent is aan aan aan euhm door de tijd eigenlijk. Hoe dat de digitalisering eigenlijk geëvolueerd is hé." (Respondent 7, vrouwelijke leidinggevende)

Daarnaast geven de leidinggevenden aan dat ze ervaringen uit het verleden gebruiken om de juiste keuzes te kunnen maken in de toekomst. De ervaringen uit het verleden zorgen er dus niet voor dat ze in het verleden blijven vasthangen. De respondenten zien het eerder als een leerpunt, dat ze meenemen naar de toekomst. Bijkomend geven de respondenten aan dat het dus een combinatie is van ervaringen uit het verleden en nieuwe dingen, waarmee ze nog niet vertrouwd zijn. Op basis van deze twee aspecten worden keuzes dus gemaakt in verband met digitalisering.

"Tis eigenlijk een combinatie van verschillende factoren. Euhm de ervaring die we hebben met het verleden hé, dus bijvoorbeeld met bestaande systemen wat daar goed in loopt of minder goed in loopt. En ook de nieuwe mogelijkheden dat er zijn en die we dan via partners wel te weten komen en waar nu misschien de minpunten van het verleden euhm uit kunnen verbeteren." (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

"Die minder goede dingen probeer ik wel steeds goed mee te nemen naar de toekomst hé en die ervaringen uit het verleden dus eigenlijk te gebruiken bij nieuwe keuzes voor de toekomst hé. Maja natuurlijk al die nieuwe systemen wat we kiezen ja die hebben we nog nooit gebruikt hé, dus dat zijn wel ook allemaal nieuwe dingen die we gewoon gebruiken en waarmee we niet vertrouwd zijn hé." (Respondent 6, mannelijke leidinggevende)

Op basis van bovenstaande informatie, kan er dus geen éénvoudig patroon (4) gevormd worden. Het aantal veranderingen met betrekking tot digitalisering kunnen dus niet gelinkt worden aan het aantal jaren dat een leidinggevende de functie bezit. Kortom, leidinggevendes met een langere ambtstermijn zullen dus niet per se vasthouden aan oude gewoontes en terughoudend zijn ten opzichte van verandering. Er kan uiteindelijk geconcludeerd worden dat het theoretische patroon verworpen wordt.

4.2. The Big-Five personality traits

Tijdens het onderzoek is er niet enkel een focus gelegd op de demografische kenmerken van leidinggevendes. Ook *the Big-Five personality traits* worden in het onderzoek meegenomen als invloedrijke attributen van de CEO bij digitalisering. Bij elke karaktereigenschap zal tot slot ook een waargenomen patroon geformuleerd worden. Er zal een onderscheid worden gemaakt tussen het initiatie- en implementatieproces van digitalisering, omdat er tijdens de dataverzameling is opgemerkt dat één persoonlijkheidskenmerk een ander effect kan teweegbrengen op de twee netgenoemde fases van digitalisatie.

4.2.1. Consciëntieusheid

In het onderzoek naar consciëntieuze leidinggevendes is er enerzijds gefocust op het vasthouden aan de vaste regels binnen de bedrijfsvoering. Anderzijds wordt er in dit onderdeel ook gekeken naar de mate waarin de werknemers worden betrokken en hoe prestatiegericht de CEO's zijn. Deze twee aspecten zouden vervolgens een invloed kunnen hebben op de initiatie en de implementatie van digitalisatie.

De respondenten van het onderzoek gaven allemaal aan dat ze de basisregels binnen hun bedrijfsvoering hebben vastliggen. Toch wordt er vaak van die vaste regels afgeweken en staan ze ook open om nieuwe aspecten te proberen binnen hun bedrijfsvoering. Enerzijds geven de CEO's aan dat het afwijken van de vaste regels nog mogelijk is aangezien ze een klein bedrijf zijn. Anderzijds wordt er ook vermeld dat het al dan niet afwijken systeemafhankelijk is.

"Goh ja, regels zijn er natuurlijk hé. De hoofdlijnen zijn er zal ik maar zeggen hé, maar ja er is altijd wel mogelijkheid om af te wijken van de regels." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

"Hoe te kleiner het bedrijf, hoe te flexibeler is het bedrijf. Die kunnen inderdaad zo eens wat buiten de lijntjes kleuren eh. Eens wat proberen zo, we zien wel. Ik denk ook wel dat dat een voordeel van bij ons is omdat wij een klein familiebedrijf zijn. Goh ja ik denk niet dat wij strikte regels volgen. Absoluut niet. Ik hou er net van om zo eens iets te proberen." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Dat hangt een beetje van het gebruikte systeem af hé. Voor sommige systemen moet het allemaal correct gebeuren en kan er geen afwijking worden toegestaan. Wij zijn een bedrijf dat nogal klantgericht is en wat soms héél flexibel moet zijn hé, waardoor bepaalde processen, ja gedigitaliseerde processen moeilijk lopen hé als ge zo flexibel wilt zijn." (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

Deze bevindingen wijzen erop dat de bevroegde leidinggevenden een open gezichtsveld toepassen binnen hun bedrijfsvoering. Doordat ze in lage mate vasthouden aan gewoontes en vaste regels, kan er geconcludeerd worden dat de onderzochte leidinggevenden een lage mate van consciëntieus gedrag vertonen. De openheid voor nieuwe dingen resulteert uiteindelijk in een bevordering van het digitale initiatieproces binnen het bedrijf.

Daaropvolgend moet er ook gekeken worden naar hoe prestatiegericht de leiders zijn. Uit de resultaten kan er geconcludeerd worden dat zeven van de acht bevroegde CEO's geen prioriteit geven aan prestaties binnen hun bedrijfsvoering. Tijdens het interview gaf de meerderheid van de CEO's aan dat er binnen het bedrijf niet met cijfers of KPI's wordt gemeten. De prestaties van de werknemers worden wel opgevolgd, maar niet gemeten aan de hand van *metrics*.

"Maar echt meten met cijfers hebben we niet. Het wordt wel in de gaten gehouden hé." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Nee, prestatie-indicatoren hebben wij eigenlijk zeer weinig in ons bedrijf." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Toch was het opmerkelijk dat één vrouwelijke leidinggevende een bonussysteem koppelt aan de prestaties van de werknemers:

"Euhm ja, dat wordt dan regelmatig bijgestuurd. Daar staan nu bijvoorbeeld op het hele verhaal van visual planning hebben daar een aantal mensen ene bonus op als dat op het einde van het jaar behaald wordt. En ja ik weet het dat is misschien een financiële beloning. Dat is natuurlijk ook niet alles wat drijft hé, dat weet ik ook wel, maar omdat ze dan toch iets extra moeten doen

euhm is dat wel of ja vind ik dat wel belangrijk om aan de hand daarvan toch wel extra op te belonen. Dat heb ik sinds dit jaar erop gezet.” (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

Doordat de onderzochte leidinggevenden weinig aandacht besteden aan het prestatiegerichte aspect binnen hun bedrijfsvoering, is het daarentegen opmerkelijk dat elke leidinggevende voorstander is van het tonen van initiatief. Binnen de bedrijfsvoering van alle leidinggevenden was het opvallend dat de CEO's openstaan voor creatieve ideeën die de werknemers hebben. De uitwisseling van ideeën tussen de werknemers en CEO's zorgt er vervolgens voor dat het initiatieproces van digitalisatie bevorderd wordt.

“Het kernwoord, en dat heb ik heel goed onthouden, dat is inderdaad ‘initiatief’ he. Dus als hier mensen beginnen, als dat nu bediende zijn of mensen op de werkvloer, ja dan worden ze eigenlijk wel een beetje in de hol van de leeuw losgelaten. [...]. Ik test net dat die mensen hun weg kunnen banen en zich kunnen ontwikkelen. Dat woord dus ja die initiatieven nemen om dingen te verbeteren. Dus zeker hier in digitalisering vind ik dat net leuk dat mensen met nieuwe ideeën komen. Ik vind dat enorm belangrijk.” (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

“We bepalen alles samen. Meestal nemen die mensen of ja onze bediende dus het touw wel in eigen handen hé en dan wordt dat besproken en dan uiteindelijk worden daar samen over beslist. Ik ben ook héél blij dat mijn werknemers dat vaak doen. Onze werknemers zoeken eigenlijk altijd naar verbeteringen, zodat we fouten kunnen voorkomen.” (Respondent 6, mannelijke leidinggevende)

Er kan dus voor patroon (5a) gesteld worden dat de bevroegde leidinggevenden openstaan voor het afwijken van de vaste regels en dus een laag niveau van consciëntieus gedrag vertonen. Het openstaan voor verandering komt vervolgens ten goede van het digitale initiatieproces. Verder kan er ook besloten worden dat het lage niveau aan consciëntieusheid bij de leidinggevenden gepaard gaat met een lage focus op prestaties binnen de bedrijfsvoering. In tegenstelling tot de prestaties lag de focus voor elke leidinggevende op creativiteit en het initiatief nemen van werknemers. Ook dit zal een bevorderend aspect zijn voor het initiatieproces van digitalisering. Kortom, het patroon kan vanuit de data bevestigd worden.

Ondanks dat de leidinggevenden weinig of zelfs geen prestatiegerichte doelstellingen of KPI's opstellen binnen hun bedrijfsvoering, zagen we dat de CEO's het doorzettingsvermogen en de mensen op één lijn proberen te krijgen héél erg belangrijk vonden in tijden van strategische verandering, zoals digitalisatie.

“Als ge dan naar een veranderingsproces gaat hé. Ge merkt dat; de ene gaat daar al wat makkelijker mee om dan de andere hé. Dus het is enorm belangrijk dat ge daar iemand hebt zitten die mensen mee op sleeptouw trekt. Die dus goed met de mensen overweg kan hé. Ik denk dus dat dat wel ene hele belangrijke is.” (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Euhm ge moet het kort opvolgen en ge moet heel veel mensen effekes hun frustraties anhoren en dan zorgen dat die mensen hun neuzen in dezelfde richting terugkomen." (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

"Ja rustig blijven, geduld hebben en analyseren van de mogelijkheden. Doorzetten is ook nog héél belangrijk, zeker als ge denkt dat het nuttig of goed is." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Op basis van bovenstaande bevindingen kan patroon (5b) worden opgesteld: leidinggevend, die weinig belang hechten aan prestatiegerichtheid, hechten veel belang aan het doorzettingsvermogen en de mensen op één lijn krijgen. Hierdoor zorgen deze leidinggevend voor een vergemakkelijking van het implementatieproces van digitalisatie. Het theoretische patroon kan op basis van de bevindingen verworpen worden.

4.2.2. Extraversie

Extraverte leidinggevend halen energie uit het overtuigen en beïnvloeden van anderen. Verder besteden extraverte leiders veel tijd in het maken van sociale contacten, zodat hun netwerk uitgebreid kan worden. Tijdens het onderzoek was het opvallend dat zes leidinggevend veel aandacht besteden aan het leggen van contacten. Dit doen ze bijvoorbeeld door wekelijks deel te nemen aan verschillende netwerkgroepen.

"Ik doe dat dus héél graag. Ik ben heel sociaal en ik ben graag onder de mensen hé. Ik deel graag ervaringen, dus ja als ik nu moet opnoemen waar ik overal bij ben goh ja [...]. Dus ik ben gemiddeld 2 à 3 avonden per week weg." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

Toch is het ook belangrijk om aan te kaarten dat twee mannelijke respondenten, die weinig tot niet deelnemen aan sociale netwerken, inzien dat deze netwerkorganisaties toch belangrijk zijn. Ze geven dan ook aan dat ze naar de toekomst toe hier dus ook meer op gaan inzetten.

"Euhm eigenlijk zeer zeer weinig hé. Veel te weinig, [...]. Met die bedrijfscoach zijn we daar wel mee bezig. [...]. Door samen te werken met die bedrijfscoach zijn we dus echt wel tot dat besef gekomen dat dat toch wel héél erg belangrijk is en kan helpen in uw bedrijf." (Respondent 6, mannelijke leidinggevende)

"Wij zitten dus niet bij de echte netwerkorganisaties zoals VKW of VOKA ofzo hé. Dat gaat er heel anders aan toe. We zouden dat naar de toekomst toe eigenlijk wel moeten doen, maar dat vraagt veel tijd doorheen de week hé. Uiteindelijk gaat ge daar dan wel veel van terugkrijgen denk ik, dus dat is zeker iets wat we moeten gaan doen." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Verder geven de bevroegde leidinggevenden duidelijk aan dat deze netwerkgroepen zorgen voor een vergroting van het gezichtsveld met betrekking tot digitalisering. Door het praten met andere mensen kunnen er nieuwe ideeën gegenereerd worden. Kortom, het netwerken zorgt voor een groter gezichtsveld van de CEO met betrekking tot digitalisering, hetgeen vervolgens een bevorderend effect heeft op de initiatie van digitalisatie. Het deelnemen aan sociale netwerken draagt dus positief bij aan de digitalisering binnen de bedrijfsvoering van een leidinggevende.

"Zeker ook die digitalisering hé heeft een hele grote impact daarop hé. Uit dat netwerk krijgt ge heel leuke ideeën [...]." (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

"Zelf zit ik ook nog bij een werkgroep van VKW, maar dat is vooral voor persoonlijke kennis te vergoten naar problematieken die we meemaken in het bedrijfsleven. Dan kunt ge met collega-ondernemers daar eens even over sparren en dan kunt ge eens zeggen van ik heb dit aan de hand, hoe gaat gij daar mee om. Ge hoort daar ook waar zij mee zitten en zo is dat eigenlijk een wisselwerking hé van kennis uitwisselen." (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

"Euhm ik denk dat het sowieso kennisverbreding is hé. Euhm ge leert mensen kennen euhm ge wisselt gedachten uit. [...]. Ja ik denk het wel, want door euhm door de gedachtes die ge uitwisselt, hoort ge hoe dat andere bijvoorbeeld met bepaalde dingen omgaan en dat triggert u om ook op zoek te gaan." (Respondent 7, vrouwelijke leidinggevende)

Door middel van bovenstaande quotes is het duidelijk dat de manier waarop een leidinggevende kijkt naar digitalisering beïnvloed wordt door het sociale netwerk. Daarnaast was het ook opmerkelijk dat de keuzes die de leidinggevende uiteindelijk maakt met betrekking tot de implementatie van digitalisering ook beïnvloed worden door datzelfde netwerk.

"Ja, want dan hoort ge wat de mogelijkheden dus allemaal zijn. Er zijn nog veel dingen waar ik nooit van gehoord had hé. Ook voor het advies met wie hé. [...]. Ja goed ik heb nu ook via netwerken waar iemand zei van ja jong naar dat bedrijf moet ge niet gaan, ge moet naar dat bedrijf gaan. Die mensen hebben dat uiteindelijk ook geïnstalleerd hier. Dat vind ik dus belangrijk." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

Samenvattend, kan er gesteld worden dat het onderzoek een groot aantal extraverte leiders bevat. Deze leiders halen veel energie uit het communiceren en ervaringen delen met hun sociale netwerk. Een duidelijk patroon (6) dat hierbij zichtbaar is: extraverte leidinggevenden besteden veel tijd aan sociale netwerken. Door het deelnemen aan deze netwerken, worden enerzijds hun gezichtsveld en kennis vergroot met betrekking tot digitalisatie. Anderzijds beïnvloeden de mensen binnen de netwerkgroepen ook de keuzes die een leidinggevende maakt in verband met de implementatie van digitalisering. Uiteindelijk wordt patroon (6), vanuit de literatuur, bevestigd.

Voor de leidinggevendenden van familiebedrijven moet er opgelet worden met bovenstaand patroon. Het was opmerkelijk dat de meerderheid van de familiale leidinggevendenden aangeeft dat het sociale netwerk eerder vast dan dynamisch is. Door steeds ervaringen uit te wisselen met een vast netwerk, is de kans groot dat ze minder snel strategische veranderingen, zoals digitalisatie, zullen waarnemen.

*“Nu het is beperkt dynamisch hé. Ja die groepen waar ge inzit hé, die blijven wel wat hetzelfde.”
(Respondent 1, mannelijke leidinggevende)*

Uiteindelijk speelt het sociale netwerk van een leidinggevende dus een zeer belangrijke rol bij digitalisering. Aan de ene kant, kan het netwerk een positieve invloed uitoefenen op de keuzes van de CEO in verband met de initiatie en de implementatie van digitalisatie. Aan de andere kant, kan het sterk ingebed zitten een in vast netwerk ook een negatieve invloed uitoefenen op digitalisatie. Familiale leidinggevendenden lopen hierbij een groot risico om strategische veranderingen zoals digitalisatie te overzien.

4.2.3. Emotionele stabiliteit

De emotionele stabiliteit verwijst naar de mate waarin een leidinggevende evenwichtig en zelfverzekerd blijft in stressvolle en onzekere situaties. Leidinggevendenden die emotionele stabiliteit vertonen in hun persoonlijkheid, zouden vervolgens een beter aanpassingsvermogen hebben bij strategische veranderingen zoals digitalisering. In het onderzoek geven de leidinggevendenden zelf aan dat ze openstaan voor verandering binnen hun bedrijfsvoering. Eén respondent geeft aan dat hij zelfs vaak te snel verandert:

*“Ja dat denk ik wel ja. Ik denk dat ik soms te snel verander. Die consultant volgt mij nog altijd op en die zegt vaak van ja rustig aan hé. Af en toe fluit die mij terug en dan zegt die dat ik ook achter mij moet kijken hé, want uw team moeten wel kunnen volgen hé.”
(Respondent 1, mannelijke leidinggevende)*

De andere zeven bevroegde CEO's staan ook open voor verandering. Hierbij beseffen ze goed dat het bedrijf niet zal overleven wanneer men niet meegaat met de tijd. Kortom, ze geven dus aan dat ze mee moeten en dat ze dat dus ook doen.

“Ja, ik denk dat wel ja, dat ik mij makkelijk aanpas. [...]. Ge moet mee hé. [...]. Het verandert zo hard allemaal. Zoals nu al de groei van het bedrijf hé, dat gaat zo hard allemaal. Ge kunt niet anders dan meegaan. Als ge er dan heel lang over nadenkt en doet en vasthoudt aan oude principes ja dan gaan ze u kopiëren bijvoorbeeld. Dan steken ze u voorbij hé, dus ge moet altijd proberen voor te blijven.” (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

“Voor sommige dingen gaat dat héél vlot en voor sommige dingen gaat dat wat moeilijker hé. Ik besef wel echt héél goed dat we gewoon mee moeten op die kar zitten van digitalisering hé.” (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

"Weet ge de geschiedenis heeft geleerd dat niet de grootste en de sterkste overleeft hé, maar dat dat degene is die zich het snelste kunnen aanpassen. Ik denk dat dat een heel belangrijke taak is dat ge u snel kunt aanpassen, [...]." (Respondent 5, mannelijke leidinggevende)

Verder leggen de CEO's nadruk op hoe zij omgaan met risicovolle en stressvolle situaties. Ze zijn er zich van bewust dat dit aspect bij de job als leidinggevende hoort en dus niet vermeden kan worden. In deze situaties proberen de ondervraagde leidinggevenden kalm te blijven, dat verwijst naar een emotioneel stabiel gedrag.

"Nee dat kunt ge niet vermijden hé. Dat gaat niet hé dat kunt ge niet vermijden. Als ik dat zou willen vermijden goh ja dan zit ik in de verkeerde job hé. Ik moet constant risico's nemen, want ja mijn ervaring heeft eigenlijk geleerd euhm als ge van iets overtuigd zijt dat dat de goede weg is of de juiste oplossing, dat zijn meestal niet de minst risicovolle wegen." (Respondent 5, mannelijke leidinggevende)

"Dat kunt ge ook niet vermijden hé. Als CEO is er een eindverantwoordelijkheid hé, die hebben we gewoon. Die moet ge ook willen en durven nemen. [...]. Zakendoen is winnen en verliezen, af en toe kan er eens iets fout lopen en daar leren we uit hé." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Goh ja ontwijken dat is moeilijk hé. Ge krijgt altijd wel te maken met stressvolle en risicovolle situaties. We proberen dat natuurlijk goed in te schatten op voorhand. Als het zich voordoet dan is het weer dat ge vooral kalm moet blijven hé en dat ge rustig moet blijven." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Op basis van bovenstaande quotes kan er bijkomend geconcludeerd worden dat de familiale leidinggevenden van de familiebedrijven, namelijk respondenten 1, 4, 6 en 8, duidelijk aangeven dat ze vaak te maken krijgen met risicovolle situaties. De familiale leidinggevende vertelde tijdens het interview dat ze deze situaties dan ook niet vermijden binnen hun bedrijfsvoering. Kortom, er kan dus gesteld worden dat de familiale leidinggevenden, net zoals de andere soort leidinggevenden, risico-aanvaardend gedrag vertonen.

Ook als hun werknemers weerstand of angsten vertonen bij veranderende situaties zoals digitalisering, geven de leiders aan dat ze hierover zullen praten met hun werknemers. De werknemers motiveren en ondersteunen staan hierbij centraal. Daarnaast is het volgens hen ook belangrijk dat de werknemers de voordelen van de digitale veranderingen inzien.

"Proberen ja echt gewoon gesprekken mee te voeren en ook op basis van cijfers duidelijk proberen maken dat het wel moet en noodzakelijk is hé. Het is euhm voor ons ja ons

personeel staat voor ons op de eerste plaats, [...].” (Respondent 8, mannelijke leidinggevende)

”Euhm ik probeer ze vooral aan te moedigen hé. Euhm en te begeleiden daarin hé en ze proberen vertrouwd te laten worden zodat die angst dus eigenlijk ja steeds minder wordt hé.” (Respondent 7, vrouwelijke leidinggevende)

”Euhm daar toch mee in gesprek gaan en door hun eigenlijk wat voorbeelden te geven van de voordelen van de digitalisering en hun op die manier wat meer mee te krijgen op de kar [...].” (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

”Ja daar ben ik weer hé. Babbelen, babbelen en babbelen. Echt dus één op één babbelen. Ja goed luisteren ook wat de mensen hun noden zijn hé of als ze opleidingen nodig hebben of héél goed de doelstellingen van het nieuwe programma uitleggen. Hun ook wel laten inzien wat dus de voordelen zijn eh van het digitaliseringsproces binnen het bedrijf.” (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

De resultaten leiden tot een zichtbaar patroon (7): de bevraagde leidinggevenden vertonen allemaal een hoge emotionele stabiliteit. Enerzijds staan ze open voor digitale veranderingen. Anderzijds blijven de bevraagde leidinggevenden kalm en zelfverzekerd bij veranderingen met betrekking tot digitalisatie. Deze leidinggevenden kunnen dus blijven handelen in stressvolle of risicovolle situaties. Daarnaast zullen emotioneel stabiele CEO's in tijden van veranderingen ook steeds hun werknemers blijven motiveren. Samenvattend, zullen CEO's met een emotioneel stabiele persoonlijkheid een positieve invloed uitoefenen op zowel het initiatie- als het implementatieproces van digitalisering. Het theoretische patroon, dat uitgeschreven staat in de literatuurstudie, kan op basis van deze informatie bevestigd worden. Enkel het uitgebreide patroon, dat specifiek opgesteld werd voor familiale leidinggevenden van familiebedrijven en verwees naar een risico-avers gedrag bij digitalisatie, kan verworpen worden.

4.2.4. Vriendelijkheid

Een volgende karaktereigenschap die in dit onderzoek aan bod komt is: vriendelijkheid. Om te beginnen zouden vriendelijke CEO's vooral belang hechten aan vertrouwensvolle relaties. Toch moet hiermee opgelet worden, want een te hoge mate aan vriendelijkheid kan gepaard gaan met het vermijden van conflicten tijdens het implementatieproces van digitalisatie. Verder moet er ook een blik geworpen worden op de mate van competitie die de respondenten hanteren binnen hun bedrijfsvoering. De aanwezigheid van competitie zou een belemmering van het initiatieproces van digitalisering kunnen veroorzaken.

Om te beginnen vertonen de acht bevraagde leidinggevenden aspecten die gelinkt zijn aan een vriendelijk gedrag. De CEO's hechten bijvoorbeeld veel belang aan een goede samenwerking binnen het bedrijf. Het vertrouwen tussen de werknemers staat hierbij centraal. De leidinggevenden proberen dit aspect te bevorderen door bijvoorbeeld het bedrijf te leiden door middel van veel tussen

de mensen te wandelen, door middel van vergaderingen en/of teambuildings te organiseren. Op basis van onderstaande quotes kan dus bevestigd worden dat de bevroegde individuen de karaktereigenschap vriendelijkheid bevatten.

"[...] ik ben iemand euhm ja ik hou van het concept, goh ja ik zeg altijd 'leading by walking around'. Dus ik heb bijvoorbeeld ook een hekel aan mailverkeer. [...]. Ik probeer dat heel fel, ik probeer dat hier aan de managers ook te leren hé van niet te mailen en te grommelen eh. Help die mensen eh en vraag van zijt ge daar al mee bezig en hebt ge bepaalde moeilijkheden en kan ik u daarbij helpen of in bijstaan? [...]. Ge kunt elkaar gewoon helpen, dat brengt in mijn ogen meer op dan die mails want de helft van de tijd verdwijnen die of ge vergeet die en dat zal bij mij zo rap niet gebeuren hé." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Nee de samenwerking is echt héél belangrijk hé. In ons bedrijf moeten de mensen wel echt kunnen samen overleggen en kunnen samenwerken. Ze moeten elkaar echt kunnen vertrouwen. Teamwerk is hier wel héél belangrijk, want iedereen moet zijn job kunnen doen. We proberen dat te bevorderen door steeds meer en meer vergaderingen in te lassen en éénheid in te krijgen. Daarnaast doen we ook teambuildings in een informele sfeer om de mensen samenhorig te houden en dan plezier te maken hé." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Verder is het belangrijk om te kijken in welke mate de vriendelijkheid aanwezig is bij de respondenten. Hierbij moet er gekeken worden naar de aanpak van leidinggevendens bij conflicten tussen de werknemers. Tijdens het onderzoek, werd al snel duidelijk dat als er zich conflicten voordoen door de veranderende digitale bedrijfsvoering, de CEO's ervoor zorgen dat het conflict wordt opgelost. Volgens de geïnterviewde is het belangrijk om te luisteren naar beide kanten van het verhaal. Een luisterend oor bieden en een gulden middenweg vinden, zien de bevroegde respondenten vervolgens als hun taak in deze omstandigheden.

"Voor zo conflictsituaties bij eender wat hé digitalisering of eender wat. Ge hebt bijvoorbeeld twee mensen hé en om daar dan het beste uit te krijgen is niet gemakkelijk hé. Luisteren hé en proberen euhm ja dat ze hun verhaal vertellen en ze toch proberen te motiveren dat ze er toch het voordeel van inzien dat het veranderingsproces of digitalisering dat dat op termijn voor hun toch ook wel voordelen biedt." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Ik zal altijd eerst luisteren naar de medewerkers om te kijken hoe die conflicten ontstaan en hoe die conflicten er komen hé. Dan is het belangrijk om een gulden middenweg te zoeken in het conflict hé of dat ge degene die ongelijk heeft dat duidelijk maakt hé." (Respondent 6, mannelijke leidinggevende)

Kortom, de onderzochte leidinggevendens zullen dus geen conflictsituaties vermijden, waardoor er kan gesteld worden dat er een matige hoeveelheid van vriendelijkheid bij de respondenten aanwezig

is. Dat aspect zorgt er bovendien voor dat het implementatieproces niet verstoord kan worden door de werknemers.

Daarnaast is het ook belangrijk om binnen dit aspect af te toetsen hoe de bevroegde leidinggevenden omgaan met competitie binnen hun bedrijfsvoering. Dat aspect zou vervolgens een invloed kunnen uitoefenen op de handelingen van de werknemers, wat daaropvolgend een effect zou kunnen hebben op de breedte van het gezichtsveld van de CEO en het initiatieproces van digitalisatie. Tijdens de interviews gaven zes van de acht respondenten aan dat ze geen voorstander waren van competitie binnen hun bedrijfsvoering. Volgens hen heeft elk individu zijn of haar eigen kwaliteiten binnen het bedrijf, waardoor het vergelijken niet mogelijk is.

"Goh ja daar moet ge mee opletten. Zeker op digitalisering hé. [...]. Ma ja goh ja daar reken ik ze niet op af hé. Dus ik denk dat iedereen die hier werkt dat met hart en ziel doet en iedereen doet zijn uiterste best, ook de jongens op de werkvloer die laswerk leveren enzo. Die mannen zijn dan fier op wat ze doen, maar om daar echt een competitie op te plakken nee hé. Ik denk dat dat eerder negatief werkt. Dat is mijn gevoel." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Nee nee, euhm waarom niet, euhm omdat ik er toch wel echt voor wil zorgen dat iedereen even belangrijk is binnen de organisatie. Ook al als die persoon misschien niet of iets minder functioneert of dat die een aantal skills niet heeft dat ik die toch probeer op een andere manier toch goed te laten integreren binnen zijn of haar afdeling en ervoor te zorgen dat die talenten dus eigenlijk tot het maximum benut worden. Dat die persoon zich ook wel gewoon echt goed voelt en gewoon nuttig voelt binnen die afdeling. Dus ik doe geen competitie nee." (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

"Competitie onder elkaar sowieso niet hé. Ieder heeft zijn eigen job en eigen goh ja zijn eigen kwaliteiten hé. Ge kunt de een dus echt niet vergelijken met de ander." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Toch waren er ook twee respondenten, die wel voorstander zijn van gezonde competitie binnen hun bedrijfsvoering. Hierbij moet er wel duidelijk gemaakt worden dat het dan enkel gaat om competitie die het bedrijf ten goede komt. De competitie die zij hanteren zal er dus niet voor zorgen dat de werknemers geïntimideerd raken en geen nieuwe ideeën meebrengen, wat vervolgens het gezichtsveld van de CEO zal verkleinen.

"Euhm een gezonde competitie hé ja. Ik vind dat dat zeker mag euhm als je wat competitief ingesteld bent en je probeert het beste te bereiken, dan dan en het komt het bedrijf ten goede dan geloof ik daar wel in. Dat mag ja." (Respondent 8, mannelijke leidinggevende)

Binnen dit onderzoek kan voor vriendelijke CEO's volgend patroon (8) opgesteld worden: gematigd vriendelijke CEO's hechten belang aan vertrouwensvolle relaties en weinig of geen competitie binnen

hun bedrijfsvoering. Verder hechten de respondenten ook belang aan het oplossen van conflicten tussen de werknemers met betrekking tot digitalisatie. Op deze manier wordt het gezichtsveld van de leidinggevende dus vergroot. Samenvattend, zullen het bevorderen van vertrouwensvolle relaties en het vermijden van competitie binnen het bedrijf zorgen voor zowel een vlot initiatie- als implementatieproces van digitalisering. De data kunnen aan de hand van dit patroon dus bevestigd worden.

4.2.5. Openheid voor ervaringen

Op basis van de acht cases, kan er gesteld worden dat de leidinggevenden over een breed gezichtsveld beschikken. Het was opvallend dat de leidinggevenden op drie manieren hun gezichtsveld verbreden of meer specifiek waardoor ze op de hoogte blijven van digitale veranderingen. Om te beginnen blijven de leidinggevenden door hun sociale netwerk op de hoogte van aspecten met betrekking tot digitalisatie. Verder heeft dit netwerk ook een invloed op de keuzes die ze maken met betrekking tot digitalisering.

"Dus ik denk dat je communicatie met uw sociaal netwerk eerder gebruikt als informatie voor dingen waar je nog als bedrijf niet ver instaat. Dan haalt je wel ideeën op bij uw sociaal netwerk." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

"Goh ja ik denk vooral via het sociale netwerk hé en via de media, daar ook toch wel kijken van ja wat speelt er zo en wat kunnen we binnen het bedrijf doen." (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

Daaropvolgend is het overduidelijk dat de bevroegden zich omringen met experts. Hierbij wordt er bijvoorbeeld verwezen naar leveranciers die nieuwe ontwikkelingen in verband met digitalisatie komen voorstellen. Daarnaast kunnen bedrijfscoaches ook bijdragen aan het vergroten van het gezichtsveld van leidinggevenden.

"Er zijn er inderdaad nog heel veel die 's avonds bezig zijn met vakliteratuur enzovoort, maar nee ik doe dat dus niet hé. Tis dus wel echt meer van wat de mensen mij inderdaad aanbrenge. Wat ik wel doe hé is dus mensen contacteren. Ik heb heel graag van die bedrijven die bellen en zeggen wij hebben iets nieuws. Ik laat die altijd komen. Ik denk dat heel veel CEO's zeggen van ja daar heb ik geen tijd voor hé, maar ik wel. Ik word altijd graag geprikkeld en ik laat die mensen dus komen hé. [...]. Ik sta dus wel open voor die nieuwe dingen ja." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"[...] van ook wel gewoon het omringen met experts hé. Die bedrijfscoach kunt je beschouwen als een expert hé, dus daar zetten we ook wel op in hé." (Respondent 6, mannelijke leidinggevende)

Verder staan de leidinggevenden ook open voor de standpunten van de werknemers. Door de werknemers mee te laten nadenken over nieuwe mogelijkheden met betrekking tot digitalisatie,

kunnen er nieuwe ideeën gegenereerd worden. Dat draagt vervolgens bij tot het vergoten van het gezichtsveld van de leidinggevende.

"Hier werken een aantal mensen die een universitair diploma hebben en die daar ook wel mee bezig zijn. Die mensen komen dan ook wel weer met ideeën hé, dus dat initiatief-woord hé. Dat vind ik altijd leuk hé, ik sta daar open voor hé. [...]." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Er zijn ook mensen binnen het bedrijf die toch ook wel wat een trekkende rol spelen hé. Die komen regelmatig wel eens af van we hebben nu dit systeem en we zouden misschien beter naar dat systeem veranderen en wat zijn de invloeden en implicaties voor de medewerkers en wat is de implicatie qua kostprijs en dan kunnen we daarover sparren hé." (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

Het waargenomen patroon (9) dat bij dit persoonlijkheidskenmerk kan gecreëerd worden is: leidinggevendens die openstaan voor standpunten en meningen van anderen beschikken over een hoge mate van openheid. Door middel van deze openheid, beschikken ze over een groot gezichtsveld en zullen zij sneller digitale veranderingen in de omgeving opmerken. Als gevolg daarvan zal de openheid voor ervaringen een positief effect hebben op zowel de initiatie- als implementatiefase van digitalisering binnen het bedrijf. Patroon (9) uit de data wordt uiteindelijk bevestigd.

4.3. Algemene motieven van leidinggevendens met betrekking tot digitalisatie

Tijdens het onderzoek zijn er twee opvallende motieven van de CEO's aan bod gekomen. Aan de ene kant werd efficiëntie, door de acht leidinggevendens, beschouwd als belangrijk motief om digitalisering door te voeren binnen het bedrijf. De achterliggende redenen van efficiëntie waren vooral het proces eenvoudiger laten verlopen en de fouten binnen het bedrijf reduceren. Aan de andere kant kan rapportage als een tweede belangrijk motief van de leidinggevende beschouwd worden bij digitalisatie. Door middel van cijfers digitaal te kunnen raadplegen en te rapporteren, ontstaat er een grotere transparantie binnen het bedrijf. Verder zorgt een betere rapportage ook voor een betere opvolging. Op deze manier kan digitalisatie dus gezien worden als een win-winsituatie; zowel het bedrijf als de werknemers hebben er baat bij, volgens de bevraagde leidinggevendens.

"Sowieso om tijd te winnen, euhm om bepaalde administratieve processen te vergemakkelijken. Dus dat het allemaal efficiënter gaat. Euhm om de kans op fouten te reduceren en om info gemakkelijk terug te vinden op termijn." (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

"Allereerst is het gewoon efficiëntie, dat is echt de allergrootste drijfveer. Ook ja ge wilt welzijn op het werk hé. Als ge ziet dat iedereen fouten begint te maken, omdat het veel te druk is ja dan zijt ge niet meer efficiënt bezig." (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

"[...] dankzij digitalisering kunt ge veel meer rapporteren en aan de hand daarvan kunt ge dan inderdaad KPI's opstellen." (Respondent 2, vrouwelijke leidinggevende)

"Allee gelijk met minder mensen, dezelfde omzet draaien of natuurlijk met dezelfde mensen, meer omzet draaien hé. En natuurlijk ook ja dat vind ik zelf eigenlijk heel belangrijk is transparantie naar iedereen toe." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

4.4. Invloed Covid-19 op digitalisatie

Tijdens het onderzoek is er ook een blik geworpen op de coronapandemie. Deze situatie heeft ervoor gezorgd dat leidinggevendenden hun bedrijfsvoering met betrekking tot digitalisering acuut moesten aanpassen. Op welke aspecten en op welke manier wordt in de volgende alinea's verduidelijkt. Toch is het effect dat het coronavirus teweegbracht sectorafhankelijk. In dit onderzoek ondervinden niet alle geïnterviewden evenveel impact, omdat het onderzoek respondenten analyseert uit verschillende sectoren.

Uit de interviews blijkt dat het coronavirus vooral een invloed heeft gehad op het afstandswerken. Alle respondenten geven aan dat ze de mogelijkheid nog niet hadden om hun werknemers van thuis uit te laten werken. Dat is dus een digitaal aspect waarop ze heel snel moesten inzetten tijdens de pandemie. Kortom, het coronavirus zorgde voor een versnelling van de digitale aspecten op het gebied van het werken op afstand. Momenteel zijn de bedrijven dus uitgerust met bepaalde software en verschillende laptops, zodat het werken op afstand nog steeds mogelijk is.

"Eigenlijk vooral op het aspect van op afstand werken hé. Euhm we hebben toen eigenlijk héél snel moeten schakelen en een RDS-omgeving moeten opzetten euhm ja héél dat systeem hé dat gewoon iedereen kon blijven werken, want wij waren een essentiële dienstverlener dus wij moesten blijven werken [...]. Dus in dat opzicht is er wel echt een enorme versnelling geweest hé." (Respondent 3, vrouwelijke leidinggevende)

"Het enige extra dat toen wel echt gebeurd is hé is dat afstandswerken. [...]. We hadden daar héél weinig voor dus alleen ikzelf en mijn vrouw hadden de mogelijkheid om van thuis uit te werken, maar alle andere bedienden konden dat dus helemaal nog niet. Nu heeft iedereen dat van de bedienden bij ons hé na corona. We hebben alle mensen een computer gegeven zodat die dus echt wel van thuis uit konden werken." (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Een ander duidelijk aspect dat het coronavirus teweeg heeft gebracht is de manier van communiceren. Zo geven de CEO's aan dat alle meetings met klanten en leveranciers online verliepen tijdens deze periode. Het tijdwinnende aspect dat hierbij komt kijken, doordat er niet meer op en af gereden moet worden, is voor drie onderstaande leidinggevendenden nog steeds een voordeel op de dag van vandaag.

"Wat mij ook ja euhm wat het grootste voordeel is van het hele verhaal, voor mij persoonlijk, ja is dat we zoveel fabrieken hebben hé en heel veel tijd win met het ja ik rij nu niet meer zoveel

rond zoals ik vroeger rondreed hé. Als ik dan naar Kortrijk ging dan was ik héél de dag kwijt en als ik dan naar Kerkrade ging ja dan was ik een halve dag kwijt. Dus ge wint enorm veel tijd, [...].” (Respondent 5, mannelijke leidinggevende)

“De manier van communiceren is zeker ook veranderd wel hé. Daar winnen we eigenlijk wel gewoon veel tijd mee hé. Vroeger werfvergadering konden we naar Brussel een halve dag weg hé, maar nu team meeting een half uur en ge hebt hetzelfde resultaat hé.” (Respondent 1, mannelijke leidinggevende)

“Natuurlijk die teammeetings heeft ook wel voor een aantal voor- en nadelen gezorgd hé. Vroeger moesten we bijvoorbeeld naar onze klanten toe hé. Tijdens de corona ging dat dus niet hé. Dan hebben we dus de hard- en software aangekocht om die teams meetings te kunnen doen, want dat konden we dus helemaal niet. Dat blijven we op de dag van vandaag eigenlijk nog wel steeds doen. Natuurlijk niet meer zoveel hé, maar wel nog regelmatig. Dat bespaart ons natuurlijk ook wel héél wat tijd in reistijd naar de klant hé. Onze grote klanten liggen aan de andere kant van België, wat dus toch wel een positief gevolg is van de corona.” (Respondent 4, mannelijke leidinggevende)

Samenvattend kan er gesteld worden dat zowel demografische attributen als persoonlijkheidsattributen van leidinggevend en een belangrijke rol spelen bij digitalisatie binnen de bedrijfsvoering. De manier waarop of het proces waarvoor deze attributen zorgen, worden teruggevonden in onderstaande tabel: de waargenomen patronen worden er duidelijk in weergegeven.

Patroon	Demografische kenmerk	Aanwezigheid kenmerk	Proces	Effect op digitalisatie	Match met theoretisch patroon
1	Geslacht	Vrouwelijk	Nauwkeuriger – gedetailleerder – meer geduld bij verandering	Bevorderend	Bevestigd
2	Leeftijd	Hoge leeftijd	Teruggetrokken houding bij digitale verandering	Belemmerend	Bevestigd
3(a)	Opleiding	Bachelor- of masterdiploma	Meer inzicht – meer informatie verwerken	Bevorderend	Bevestigd
3(b)	Opleiding in familiebedrijven	Secundair diploma	Geen aanwervingsprocedure – juiste competenties ontbreken – kleiner gezichtsveld – oppervlakkig denkpatroon <i>(Nuancering: drie van de vier familiale leidinggevenden hebben een bachelor- of masterdiploma)</i>	Belemmerend	Bevestigd
4	Lengte ambtstermijn	Hoge ambtstermijn	Niet vasthouden aan oude gewoontes – voeren digitale veranderingen door	Bevorderend	Verworpen

Tabel 3: Waargenomen patronen voor demografische kenmerken

Patroon	Demografische kenmerk	Aanwezigheid kenmerk	Proces	Effect op digitalisatie	Match met theoretisch patroon
5(a)	Consciëntieusheid	Laag niveau	Afwijken van vaste regels – lage prestatiegerichtheid – openheid voor creativiteit en initiatief	Bevorderend voor initiatie	Bevestigd
5(b)	Consciëntieusheid	Laag niveau	Lage prestatiegerichtheid – hoog doorzettingsvermogen – cohesie creëren tussen werknemers	Bevorderend voor implementatie	Verworpen
6	Extraversie	Hoog niveau	Ervaringen delen – vergroting gezichtsveld en kennis – netwerk beïnvloedt keuzes <i>(Nuancering: familiebedrijven - sterk ingebed in vast netwerk - overzien van digitale veranderingen)</i>	Bevorderend voor initiatie en implementatie <i>(Belemmerend voor initiatie)</i>	Bevestigd <i>(Bevestigd)</i>
7	Emotionele stabiliteit	Hoog niveau	Openstaan voor verandering – open gezichtsveld – handelen in stressvolle en risicovolle situaties – werknemers aanmoedigen <i>(Nuancering: familiebedrijven – risico-aanvaardend gedrag ondanks betrokkenheid bij sociale en financiële eigendom)</i>	Bevorderend voor initiatie en implementatie <i>(Bevorderend voor initiatie en implementatie)</i>	Bevestigd <i>(Verworpen)</i>
8	Vriendelijkheid	Gematigd niveau	Vertrouwensvolle relaties – weinig/geen competitie – oplossen conflicten	Bevorderend voor initiatie en implementatie	Bevestigd
9	Openheid voor ervaringen	Hoog niveau	Openstaan voor meningen of ideeën van anderen m.b.t. digitalisatie – groot gezichtsveld	Bevorderend voor initiatie en implementatie	Bevestigd

Tabel 4: Waargenomen patronen voor persoonlijkheidskenmerken

5. Discussie

In deze studie is er onderzoek uitgevoerd naar welke demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken van de CEO een invloed uitoefenen op het digitaliseringsproces binnen het bedrijf. Meer specifiek luidt de onderzoeksvraag als volgt: **“Welke attributen van de CEO spelen een belangrijke rol bij digitalisatie binnen de Vlaamse bedrijfscontext? En op welke manier?”**. Acht respondenten werden geselecteerd en ondervraagd in semigestructureerde interviews. Hierbij kwamen vier verschillende onderwerpen naar voren, namelijk demografische kenmerken van de CEO, persoonlijkheidskenmerken van de CEO, algemene motieven van de leidinggevende voor digitalisatie en de invloeden van Covid-19 op de digitalisering binnen het bedrijf. Aangezien er tijdens het onderzoek verschillende invloeden of attributen van de CEO zijn gevonden, die een belangrijke rol spelen bij digitalisatie, is de onderzoeksopzet geslaagd.

Allereerst heeft het onderzoek gefocust op een procesgerichte benadering waarbij de theoretische patronen vergeleken worden met de waargenomen patronen. In deze sectie zullen de overeenkomsten en verschillen tussen de patronen weergegeven worden. Verder waren er ook een aantal belangrijke aspecten, die in de literatuur nog onderbelicht waren, maar wel van essentieel belang bleken te zijn voor de CEO's. Deze overeenkomsten, verschillen en tekortkomingen zullen in de volgende alinea's besproken worden.

5.1. Demografische kenmerken van de CEO

Uit het onderzoek is gebleken dat een aantal demografische kenmerken van de CEO effectief een belangrijke rol spelen bij digitalisatie binnen de bedrijfsvoering. Allereerst, kan het theoretische patroon (1) met betrekking tot het geslacht, als demografisch kenmerk van de CEO, door drie respondenten bevestigd worden. Op basis van deze gegevens kan ervan uitgegaan worden dat vrouwen effectief meer oog hebben voor detail en punctueler te werk gaan. Het gedrag dat voortvloeit uit het geslacht zorgt ervoor dat vrouwen sneller openstaan voor of overgaan tot digitale veranderingen (Ferreira et al., 2019). Toch moet er hierbij opgemerkt worden dat de overige vijf respondenten geen verschil zien tussen de relatie van het geslacht en digitalisatie.

Vervolgens was het opmerkelijk dat de leeftijd van de CEO een belangrijke rol speelt bij digitalisering. Hambrick en Mason (1984) beweren dat leidinggevendenden met een hogere leeftijd vaker weerstand vertonen bij strategische veranderingen zoals digitalisering. Deze mensen hebben bijvoorbeeld nood aan een veilige en stabiele omgeving (Grimm & Smith, 1991; Wieserma & Bantel, 1992). Het theoretische patroon (2) kan bevestigd worden door de acht respondenten. Zij ondervonden allemaal dat de jongere populatie bij hen in het bedrijf meer nood heeft aan digitale aspecten ten opzichte van de oudere werknemers. Daarnaast haalden de bevroegde leidinggevendenden aan dat jongere individuen vertrouwd zijn met digitale aspecten, waardoor ze dus sneller openstaan voor digitale veranderingen binnen de bedrijfsvoering.

Verder toont het onderzoek van Nadkarni en Herrmann (2010) aan dat leidinggevenden met een bachelor- of masterdiploma meer inzichten hebben in strategische kaders, die nodig zijn bij digitale veranderingen. Daarnaast kunnen deze individuen ook grotere hoeveelheden informatie verwerken op een kortere tijd. Op basis van het uitgevoerde onderzoek, kan het theoretische patroon (3a) bevestigd worden. De leidinggevenden zagen dit aspect vooral terug bij hun werknemers in het bedrijf. Zo zijn hoogopgeleide werknemers bijvoorbeeld sneller weg met nieuwe digitale veranderingen dan laaggeschoolde werknemers. Verder merkten de laaggeschoolde leidinggevenden zelf ook op dat ze moeilijkheden ondervinden bij het verwerven van inzichten en/of het verwerken van informatie over de digitale veranderingen.

Bij het demografische kenmerk opleiding, moet er extra aandacht besteed worden aan leidinggevenden van familiebedrijven. Zellweger (2017) vermeldt dat familieleden geen standaard aanwervingsprocedure moeten doorlopen, waardoor er op voorhand geen juiste competenties worden vastgelegd binnen familiebedrijven. Tijdens het onderzoek bevestigden de familiale leidinggevenden dit patroon (3b). Zij geven zelf aan dat er een gebrek aan competenties kan ontstaan bij bepaalde familieleden. Dat zal er dan ook voor zorgen dat deze leidinggevenden belemmerend gedrag vertonen bij digitale veranderingen. Hierbij moet er wel verfijnd worden dat zes van de acht onderzochte leidinggevenden toch over een bachelor- of masterdiploma beschikken.

Daarnaast stelden Finkelstein en Hambrick (1996) vast dat een langere ambtstermijn van de CEO gepaard gaat met het ontwikkelen van vaste gewoontes binnen de bedrijfsvoering. Ook het onderzoek van Miller (1991) toont aan dat leidinggevenden die al langer actief zijn een terughoudend gedrag vertonen bij digitale veranderingen. De literatuur sluit echter niet aan bij het patroon (4) dat verworven is uit de interviews. Allereerst was het opvallend dat, ongeacht de duur van de ambtstermijn, de respondenten de meeste digitale veranderingen doorvoerden tussen de laatste drie à tien jaar van hun carrière. Daarnaast hielden de leidinggevenden niet vast aan ervaringen uit het verleden, maar gebruikten zij de ervaringen eerder als een leerpunt bij nieuwe inzichten voor de toekomst. Kortom, het theoretische patroon (4) kan niet bevestigd worden op basis van het waargenomen patroon (4).

5.2. *The Big-Five personality traits van de CEO*

Op basis van *the upper echelons theory* van Finkelstein en Hambrick (1996) kan er gesteld worden dat de CEO-persoonlijkheid een invloed heeft op het gezichtsveld van de CEO. Dat zou vervolgens een invloed kunnen hebben op de keuzes of interpretaties die de leidinggevende maakt met betrekking tot het digitaliseringsproces binnen de bedrijfsvoering. In deze masterthesis zijn er vervolgens patronen gevormd voor vijf persoonlijkheidskenmerken: consciëntieusheid, extraversie, emotionele stabiliteit, vriendelijkheid en openheid voor ervaringen. In deze sectie zullen de vijf theoretische patronen bevestigd of verworpen worden op basis van de waargenomen patronen.

Zoals eerder vermeld, zal er bij de verschillende persoonlijkheidskenmerken een onderscheid gemaakt worden tussen het initiatie- en het implementatieproces van digitalisatie. Dat komt doordat

hetzelfde persoonlijkheidskenmerk een ander effect kan hebben op het gedrag dat een leidinggevende vertoont bij digitale veranderingen. Uiteindelijk kan hetzelfde persoonlijkheidskenmerk bijvoorbeeld zorgen voor een bevordering van het initiatieproces, maar een belemmering voor het implementatieproces van digitalisering.

Allereerst geeft de literatuur aan dat consciëntieus gedrag bij leidinggevendens ervoor zorgt dat deze individuen vasthouden aan vaste regels binnen hun bedrijfsvoering (Herrmann & Nadkarni, 2014). Daarnaast vermelden Miller en Toulouse (1986) dat consciëntieuze leidinggevendens vaak prestatiegericht gedrag vertonen. Doordat leidinggevendens dan een sterk gecontroleerde besluitvorming hanteren, worden creatieve werknemers ontnomen van hun vrijheid en autonomie. Hierdoor gaat patroon (5a) ervan uit dat consciëntieuze CEO's het initiatieproces van digitalisering belemmeren. Het onderzoek bevat respondenten die een laag niveau van consciëntieus gedrag vertonen, aangezien ze openstaan voor het afwijken van de vaste regels. Daarnaast hechten de CEO's allemaal belang aan initiatieven van hun werknemers met betrekking tot digitale veranderingen. Op basis van deze resultaten kan er gesteld worden dat het theoretische patroon (5a) bevestigd kan worden door het waargenomen patroon (5a). Het initiatieproces van digitalisering zal dus wel degelijk positief beïnvloed worden door CEO's met een laag niveau van consciëntieus gedrag.

Volgens Bono en Judge (2004) zal het prestatiegericht gedrag, dat consciëntieuze leidinggevendens vertonen, ervoor zorgen dat hun werknemers op één lijn terechtkomen in tijden van digitale implementaties. De respondenten vertoonden tijdens het onderzoek weinig of geen prestatiegericht gedrag, maar vonden het toch belangrijk om hun werknemers aan te moedigen en op één lijn te krijgen tijdens strategische veranderingen zoals digitalisatie. Kortom, leidinggevendens met een lage hoeveelheid van prestatiegericht gedrag zullen toch hun werknemers proberen aan te moedigen en te overtuigen. Het waargenomen patroon (5b) kan dus de literatuur hierrond verwerpen.

Verder speelde ook de extraversie van de leidinggevende een belangrijke rol bij digitalisering. Het waargenomen patroon (6) toont aan dat de respondenten allemaal deelnemen aan verschillende sociale evenementen zoals VOKA en UNIZO. Hierdoor beschikken ze over een breed netwerk. Daarnaast kan er ook gesteld worden dat het netwerk zowel invloed heeft op hun gezichtsveld als op de keuzes die deze leidinggevendens maken in verband met digitalisering. Voor familiebedrijven werd hetzelfde patroon gevonden. Toch moet er hierbij genuanceerd worden dat het vaste sociale netwerk, dat vooral voorkomt bij familiale leidinggevendens, zowel voor een bevordering als voor een belemmering kan zorgen bij digitale veranderingen. Het onderzoek van zowel Nadkarni en Herrmann (2010) als dat van Zellweger et al. (2010) sluiten hier volledig bij aan. Zij tonen aan dat extraverte leidinggevendens, door middel van hun deelname in verschillende sociale netwerken, worden blootgesteld aan verschillende standpunten en gezichtsvelden. Dat heeft vervolgens een positieve invloed op het openstaan voor digitale veranderingen. Daarnaast zijn deze soort leidinggevendens ook goed in het beïnvloeden en overtuigen van tegenstanders van de digitale veranderingen. Uiteindelijk toont zowel de literatuur als het uitgevoerde onderzoek aan dat extraverte CEO's zorgen voor een bevordering van digitalisering binnen hun bedrijfsvoering.

Tijdens het onderzoek geven de respondenten zelf aan dat ze openstaan voor digitale veranderingen. Daarnaast beseffen de ondervraagde leidinggevenden dat stressvolle en risicovolle situaties hierbij horen. In tijden van veranderingen zullen de CEO's dan ook hun werknemers blijven ondersteunen en motiveren. Op basis van deze kenmerken kan er gesteld worden dat de onderzochte CEO's over een hoge emotionele stabiliteit beschikken, wat vervolgens een positieve bijdrage levert aan zowel het initiatie- als aan het implementatieproces van digitalisering. Op basis van de literatuur van Edmondson (1999) en Nadkarni en Herrmann (2010) kan hetzelfde patroon (7) gevormd worden, dat de relatie tussen extraverte leidinggevenden en digitalisatie weergeeft. Bijkomend geeft de literatuur aan dat familiale leidinggevenden risico-avers gedrag vertonen bij risicosituaties zoals digitalisering (Huybrechts et al., 2013). Tijdens het onderzoek was het opvallend dat de familiale leidinggevenden geen afkerig gedrag vertoonden tegenover digitale risico's binnen hun bedrijfsvoering. Hierdoor kan de nuancering over familiale leidinggevenden van familiebedrijven bij patroon (7) verworpen worden.

Uit het onderzoek blijkt dat de vriendelijke CEO's belang hechten aan vertrouwensvolle relaties binnen hun bedrijf. Daarnaast geven de leidinggevenden zelf aan dat ze weinig of geen competitie hanteren in hun bedrijfsvoering, waardoor werknemers niet bang zijn om nieuwe ideeën voor te stellen aan hun CEO. Verder vinden de respondenten het ook allemaal belangrijk dat conflictsituaties die ontstaan door de digitale veranderingen opgelost worden. Doordat de ondervraagde leidinggevenden dit specifiek gedrag vertonen, kan er gesteld worden dat een gematigde hoeveelheid aan vriendelijkheid bij CEO's ervoor zorgt dat zowel het initiatie- als het implementatieproces wordt bevorderd binnen hun bedrijf. In de literatuur werd dit ook bevestigd. Zo geven Herrmann en Nadkarni (2014) aan dat vriendelijkheid bij leidinggevenden aan de ene kant ervoor zorgt dat er een cultuur van creativiteit en openheid ontstaat. Aan de andere kant, kan vriendelijkheid ook zorgen voor passiviteit binnen het bedrijf, waardoor conflicten of risico's met betrekking tot digitale veranderingen vermeden worden. Uiteindelijk kan vriendelijkheid dus als een bivariaat aspect beschouwd worden, waarbij er een evenwicht ontstaat als de leidinggevenden een gemiddeld niveau van vriendelijkheid vertonen. Samenvattend komt patroon (8) uit de literatuur dus overeen met patroon (8) uit het onderzoek.

Het laatste patroon (9) dat zichtbaar is in de literatuur focust op de openheid voor ervaringen van de CEO. Deze open leidinggevenden beschikken over een groot gezichtsveld en staan open voor de standpunten van anderen, waardoor zowel het initiatie- als implementatieproces van digitalisatie worden bevorderd (Herrmann & Nadkarni, 2014; Nadkarni & Herrmann, 2010). Uiteindelijk worden de theoretische inzichten bevestigd door het waargenomen patroon (9). De respondenten stonden allemaal open voor ervaringen. Hierdoor beschikken ze over een groter gezichtsveld, dat vervolgens leidt tot het opmerken van digitale veranderingen in de omgeving. Daarnaast kunnen de bevroegde leiders goed overweg met de meningen van werknemers en andere individuen, waardoor ook het implementatieproces positief beïnvloed wordt binnen hun bedrijf.

5.3. Algemene motieven van de CEO

In het onderzoek zijn er ook een aantal belangrijke motieven van de CEO met betrekking tot digitalisatie naar voren gekomen, die in de literatuur nog onderbelicht waren en dus niet eerder besproken werden in deze masterproef. Toch gaven de leidinggevenden aan dat hun algemene motieven een belangrijke rol spelen bij digitalisering. Om te beginnen, wordt efficiëntie als belangrijk motief aangehaald tijdens de interviews. Door het invoeren van digitalisatie binnen de bedrijfsvoering, kunnen CEO's er enerzijds voor zorgen dat de productieprocessen of administratieve processen eenvoudiger verlopen. Anderzijds kunnen fouten op deze manier ook gereduceerd worden binnen het bedrijf. Verder zetten de respondenten in op digitalisatie omdat ze op deze manier op een makkelijke wijze informatie kunnen rapporteren binnen het bedrijf. De leidinggevenden verklaren dat er daardoor een grotere transparantie en betere opvolging ontstaan binnen hun bedrijfsvoering.

5.4. Invloed Covid-19 op digitalisatie

Daarnaast gaven de leidinggevenden aan dat de coronapandemie een versnelling van digitalisering heeft teweeggebracht in het bedrijfsleven. Twee aspecten die volgens de respondenten vooral een invloed hebben gehad op de digitalisatie binnen hun bedrijf zijn: het op afstand werken en de manier van communiceren. Hierbij geven de bevroegde leidinggevenden aan dat ze voor deze twee aspecten weinig of zelfs nog geen uitrusting hadden, waardoor ze tijdens deze crisisperiode snel moesten inzetten op digitale middelen. De literatuur over de relatie tussen Covid-19 en digitalisatie toont ook aan dat bedrijven op zoek gingen naar digitale vervangers. Ook hier werd het voorbeeld van het investeren in *videocall* apparatuur aangehaald (De Lucas Ancillo et al., 2021). Verder werd er in de literatuur ook aandacht besteed aan de overheidsmaatregel waarbij het verplicht was om sociale contacten te vermijden (Sun & Zhai, 2020). Kortom, de theoretische perspectieven, die aanwezig zijn in de huidige literatuur, kunnen bevestigd worden door de ervaringen van de respondenten in dit onderzoek.

6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Nu het onderzoek is afgerond, kan er geconcludeerd worden dat er een aantal nieuwe en relevante patronen rond de relaties tussen CEO-attributen en digitalisatie verworven zijn. Toch is het belangrijk om ook een blik te werpen op een aantal beperkingen die zich voor hebben gedaan bij dit onderzoek. Vervolgens kunnen de beperkingen van het huidige onderzoek gebruikt worden om aanbevelingen op te stellen voor verder onderzoek.

Een eerste grote beperking van dit onderzoek is dat de respondenten allemaal leidinggevend zijn in Limburg, België. Hierdoor focust het onderzoek zich dus op een specifieke context. In een volgend onderzoek is het dan ook interessant om leidinggevend van andere provincies of zelfs andere landen te betrekken. Daarnaast kunnen de culturen van verschillende landen ook een invloed uitoefenen op de manier waarop leidinggevend omgaan met digitalisering binnen hun bedrijfsvoering. Deze aanbevelingen kunnen dus de basis vormen voor een volgend onderzoek.

Daarnaast kan de betrouwbaarheid van het onderzoek in het gedrang komen doordat het onderzoek is uitgevoerd op kleine schaal (8 respondenten). Een aanbeveling voor verder onderzoek dat hieruit voortvloeit, is dat toekomstig onderzoek nagaat of de waargenomen patronen ook verenigbaar zijn op grotere schaal. Een andere beperking vloeit voort uit de twee verzamelingmethodes, namelijk *convenience sampling* en *snowball sampling*, die binnen dit onderzoek gehanteerd werden om de respondenten te verzamelen. Deze methodes zijn erg eenvoudig en goedkoop, waardoor er vooral respondenten verzameld zijn in mijn directe omgeving. Hierdoor bestaat de kans dat de respondenten zich niet volledig bloot hebben durven geven tijdens het onderzoek. Op basis van deze beperking kan er een aanbeveling gevormd worden voor verder onderzoek, namelijk dat het onderzoek uitgevoerd moet worden met een andere verzamelingmethode, zodat de respondent en de onderzoeker elkaar niet kennen.

De sample in dit onderzoek bestaat uit verschillende soorten leidinggevend: leidinggevend van niet-familiebedrijven, familiale CEO's van familiebedrijven en niet-familiale CEO's van familiebedrijven. In een volgend onderzoek zou er bijvoorbeeld specifiek kunnen gekeken worden naar de verschillen tussen leidinggevend van familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Deze leidinggevend zouden andere persoonlijkheidskenmerken kunnen hebben, waardoor het gedrag met betrekking tot digitalisatie beïnvloed kan worden. Daarnaast zouden er zich misschien ook verschillen kunnen voordoen bij familiale leidinggevend die zich in een andere generatie van het familiebedrijf bevinden.

Tot slot houdt dit onderzoek geen rekening met de sector waarin de bedrijven actief zijn. Toch werd er tijdens het onderzoek opgemerkt dat de mate waarin een leidinggevend kan digitaliseren binnen zijn of haar bedrijf afhankelijk is van de sector. In een verder onderzoek zou er bijvoorbeeld specifiek gekozen kunnen worden voor één sector of zou er een vergelijking kunnen gemaakt worden tussen twee sectoren. Op deze manier kan er gekeken worden of de relatie tussen CEO-attributen en digitalisatie verschilt over de sectoren heen.

7. Conclusie

Tot slot kunnen we concluderen dat het kwalitatief onderzoek een duidelijk antwoord biedt op de onderzoeksvraag: **“Welke attributen van de CEO spelen een belangrijke rol bij digitalisatie binnen de Vlaamse bedrijfscontext? En op welke manier?”**

Het onderzoek heeft aangetoond dat de demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken van een leidinggevende effectief invloed uitoefenen op de keuzes die een CEO maakt in verband met digitalisering. Om te beginnen heeft het onderzoek aangetoond dat het geslacht, de leeftijd en het opleidingsniveau van de CEO effectief een invloed uitoefenen op het gedrag van de leidinggevende. Hierdoor zal de leidinggevende ook een bepaalde houding aannemen ten opzichte van digitale veranderingen binnen zijn of haar bedrijfsvoering. Tijdens dit onderzoek kunnen vrouwelijke leidinggevendenden, een lagere leeftijd en een hoger opleidingsniveau van de CEO beschouwd worden als bevorderende aspecten voor de digitalisatie binnen het bedrijf. Meer specifiek, zullen deze aspecten ervoor zorgen dat het gedrag van de leidinggevende positief beïnvloed wordt, waardoor de CEO dus sneller zal openstaan voor of zal overgaan tot digitale verandering binnen de bedrijfsvoering. De lengte van de ambtstermijn van de leidinggevende daarentegen speelt geen belangrijke rol bij het digitaliseringsproces binnen het bedrijf.

Voor *the Big-Five personality traits* zijn er ook een aantal opmerkelijke inzichten verworven. Hierbij is er wel een opsplitsing gemaakt tussen het initiatie- en implementatieproces van digitalisering, omdat hetzelfde persoonlijkheidskenmerk een andere invloed kan uitoefenen op de twee fases van digitalisatie. Het eerste persoonlijkheidskenmerk dat een belangrijke rol speelt bij digitalisatie is consciëntieusheid, meer specifiek gewetensvolheid. In de resultaten vertoonden de respondenten een laag niveau van consciëntieus gedrag, door het openstaan voor afwijkingen van de vaste regels, lage focus op prestaties, een hoge focus op creativiteit en doorzettingsvermogen. Deze gedragingen kunnen beschouwd worden als bevorderende aspecten van zowel het initiatie- als van het implementatieproces van digitalisatie. Daarnaast speelt het sociale netwerk, waarover extraverte leidinggevendenden beschikken, een belangrijke rol bij digitalisering. Zo kan het sociale netwerk enerzijds een positieve invloed uitoefenen op de keuzes die een CEO maakt in verband met de initiatie en implementatie van digitalisatie. Anderzijds kan het sterk ingebed zitten in een vast netwerk, waar vooral familiebedrijven risico bij lopen, ervoor zorgen dat leidinggevendenden strategische veranderingen zoals digitalisatie overzien.

De emotionele stabiliteit van leidinggevendenden zorgt voor een open gezichtsveld. Hierdoor kunnen ze in tijden van stress en risico rustig blijven en mensen motiveren. Kortom, de aanwezigheid van emotionele stabiliteit binnen de CEO-persoonlijkheid zal de digitalisering ten goede komen. Verder vertoonden de respondenten vriendelijk gedrag, waarbij het belang hechten aan vertrouwensvolle relaties en het oplossen van conflicten binnen het bedrijf centraal staan. Uiteindelijk zorgen deze aspecten ook voor een vlot initiatie- en implementatieproces van digitalisatie. Tot slot zal de openheid voor ervaringen van de CEO's ervoor zorgen dat ze openstaan voor de meningen van anderen, hetgeen vervolgens een positief effect heeft op de twee fases van digitalisatie.

8. Referentielijst

- Adamus, M., Čavojová, V., & Šrol, J. (2021). The impact of stereotyped perceptions of entrepreneurship and gender-role orientation on Slovak women's entrepreneurial intentions. *Gender in Management: An International Journal*, 36(6), 745-761.
- Almeida, F., Santos, J. L., & Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <https://doi.org/10.1109/emr.2020.3013206>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602-611.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Bartsch, S., Weber, E. J., Büttgen, M., & Huber, A. E. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/josm-05-2020-0160>
- Batt, C. M., Cleary, P., Hiebl, M. R. W., Quinn, M., & Rikhardsson, P. (2020). The digitalization of family firms: a research agenda. In *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 247-260). <https://doi.org/10.4337/9781788974073.00021>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bogner, W. C., & Barr, P. S. (2000). Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Branca, T. A., Fornai, B., Colla, V., Murri, M. M., Streppa, E., & Schröder, A. (2020). The Challenge of Digitalization in the Steel Sector. *Metals*, 10(2), 288. <https://doi.org/10.3390/met10020288>

- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, G. T. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A. Z., & Stemberger, J. (2019). HOW DIGITALIZATION CHANGES THE WORKPLACE. *Dynamic relationships management journal*, 8(1), 3–21. <https://doi.org/10.17708/drmj.2019.v08n01a01>
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. A. (1996). Five-Factor Theory Perspective.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187.
- De Lucas Ancillo, A., & Del Val Núñez, M. T. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Ekonomska Istrazivanja-economic Research*, 34(1), 2297–2316. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2020.1862689>
- Degryse, C. (2016). Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal*, 8(2), 103-116.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, *112*, 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Emerson, R. W. (2015). Convenience Sampling, Random Sampling, and Snowball Sampling: How Does Sampling Affect the Validity of Research? *Journal of Visual Impairment & Blindness*, *109*(2), 164–168. <https://doi.org/10.1177/0145482x1510900215>
- Etikan, I., Musa, S. I., & Alkassim, R. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, *5*(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fernandes, C. I., Ferreira, J. J., & Raposo, M. (2013). Drivers to firm innovation and their effects on performance: an international comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *9*(4), 557–580. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0263-6>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, J. J. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, *101*, 583–590. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.013>
- Finkelstein, S. D., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, *35*(3), 484. <https://doi.org/10.2307/2393314>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis, MN: West Publishing Company.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of management journal*, *49*(6), 1173-1193.
- Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The reciprocal relationship of innovation capabilities and socioemotional wealth in a family firm. *Journal of Small Business Management*, *55*(4), 547-570.
- Gabarro, J. J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Harvard Business Press.
- Gavin, B., Lyne, J., & McNicholas, F. (2020). Mental health and the COVID-19 pandemic. *Irish journal of psychological medicine*, *37*(3), 156-158.
- Gibbs, G. (2007). The nature of qualitative analysis. *Analyzing qualitative data*, 1-9.

- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1991). Research notes and communications management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12(7), 557-562.
- Groenez, S. (2010). Onderwijsexpansie en-democratisering in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Sociologie*, 31(3-4), 199-238.
- Gudonavičius, L., & Fayomi, J. O. (2014). The Relation between Entrepreneurial Personality and Strategic Decision Making. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 24–29. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.113>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- 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>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S. D., Mitchell, W., & Singh, H. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA80148924>
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1318–1342. <https://doi.org/10.1002/smj.2156>
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership quarterly*, 3(2), 81-108.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (2013). Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms. *Family Business Review*, 26(2), 161–179. <https://doi.org/10.1177/0894486512469252>
- Janicke, M., & Jacob, K. (2013). A third industrial revolution. Long-term governance for social-ecological change, 47-71.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Kahneman, D. A. N. I. E. L., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 363-391.
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An Attention-Based View of Family Firm Adaptation to Discontinuous Technological Change: Exploring the Role of Family CEOs' Noneconomic Goals. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361–383. <https://doi.org/10.1111/jpim.12205>
- Katz, R. L., Callorda, F., & Jung, J. (2020). Can Digitization Mitigate COVID-19 Damages? Evidence from Developing Countries. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3600829>
- Kauer, D., Waldeck, T. P. Z., & Schäffer, U. (2007). Effects of top management team characteristics on strategic decision making. *Management Decision*, 45(6), 942–967. <https://doi.org/10.1108/00251740710762017>
- Khurasheed, M. A., Iqbal, M. M., & Siddiqui, I. H. (2021). Dr. Saima Tabasum. *International Journal of Management (IJM)*, 12(1).
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative science quarterly*, 548-570.
- Kravchenko, O. (2019). Digitalization as a Global Trend and Growth Factor of the Modern Economy. In *SHS Web of Conference 65* (pp. 434-443).
- Kravchenko, O., Leshchenko, M. Y., Marushchak, D., Vdovychenko, Y. P., & Boguslavskay, S. (2019). The digitalization as a global trend and growth factor of the modern economy. *SHS web of conferences*, 65, 07004. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196507004>
- Kudryavtseva, T., Skhvediani, A., & Arteeva, V. (2019, September). Theoretical analysis on the effect of digitalization on the labor market. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 672-XXVI). Academic Conferences International Limited.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België.

- Liu, Z., Zhou, J., & Li, J. (2023). How do family firms respond strategically to the digital transformation trend: Disclosing symbolic cues or making substantive changes? *Journal of Business Research*, 155, 113395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113395>
- López Peláez, A., Erro-Garcés, A., Pinilla García, F. J., & Kiriakou, D. (2021). Working in the 21st Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with Unintended Social Consequences. *Information*, 12(9), 377.
- Lybaert, N. (2020, April). Digitalisation, Outsourcing and Gender. In International Conference on Gender Research (pp. 157-X). Academic Conferences International Limited
- Machekhina, O. N. (2017). Digitalization of education as a trend of its modernization and reforming. *Revista Espacios*, 38(40).
- Maes, J., Leroy, H., & Sels, L. (2014). Gender differences in entrepreneurial intentions: A TPB multi-group analysis at factor and indicator level. *European Management Journal*, 32(5), 784-794.
- Magaldi, D., & Berler, M. (2020). Semi-structured interviews. *Encyclopedia of personality and individual differences*, 4825-4830.
- Mainiero, L. A. (1994). Getting anointed for advancement: The case of executive women. *Academy of Management Perspectives*, 8(2), 53-64.
- McCrae, R. 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.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.
- Mentsiev, A. U., Engel, M. V., Tsamaev, A. M., Abubakarov, M. V., & YUshaeva, R. (2020). The Concept of Digitalization and Its Impact on the Modern Economy. In *Advances in economics, business and management research*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.422>
- Michelen, M., Manoharan, L., Elkheir, N., Cheng, V., Dagens, A., Hastie, C., ... & Stavropoulou, C. (2021). Characterising long COVID: a living systematic review. *BMJ global health*, 6(9), e005427.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management science*, 37(1), 34-52.

- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management science*, 32(11), 1389-1409.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (p. 563). Leuven: Acco.
- Müller, J., & Kunisch, S. (2018). Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 457–482. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12141>
- Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study. *Family Business Review*, 32(4), 396–424. <https://doi.org/10.1177/0894486519890775>
- 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>
- Musteen, M., Barker, V. L., & Baeten, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59(5), 604–612. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.008>
- 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>
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 585–608. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00590.x>
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. In *International Conference on Information Systems*. <http://dblp.uni-trier.de/db/conf/icis/icis2016.html#NwankpaR16>
- Parida, V. (2018). Digitalization.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. SAGE research methods foundations.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

- Paton, R., & Dempster, L. (2002). Managing change from a gender perspective. *European Management Journal*, 20(5), 539-548.
- 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.
- Pinzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business. A preliminary overview. *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today*, 721-730.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. sage.
- Rajahonka, M., & Villman, K. (2019). Women managers and entrepreneurs and digitalization: on the verge of a new era or a nervous breakdown?. *Technology Innovation Management Review*, 9(6).
- Rajan, S., Khunti, K., Alwan, N., Steves, C., Greenhalgh, T., MacDermott, N., ... & McKee, M. (2021). In the wake of the pandemic. *Preparing for long COVID*. Policy brief, 39.
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126, 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>
- Rifkin, J. (2013). *De derde industriële revolutie: naar een transformatie van economie en samenleving*. Nieuw Amsterdam.
- Schallmo, D. R. A., & Williams, C. (2018). *Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. <http://publications.hs-neu-ulm.de/1507/>
- Schulze, W. D., Lubatkin, M., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family business review*, 9(2), 107-123.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.

- Sreih, J. F., Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2019). Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the family business success model. *Journal of Organizational Change Management*.
- Sun, C., & Zhai, Z. (2020). The efficacy of social distance and ventilation effectiveness in preventing COVID-19 transmission. *Sustainable cities and society*, 62, 102390.
- Tolsma, J., & Wolbers, M. H. (2010). Onderwijs als nieuwe sociale scheidslijn? De gevolgen van onderwijsexpansie voor sociale mobiliteit, de waarde van diploma's en het relatieve belang van opleiding in Nederland.
- Trauntschnig, J., & Hetz, D. O. (2020). Family Businesses Long-term Orientation—the Effect on their Digital Transformation: A multiple-case study within traditional industries.
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355–366. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(89\)90052-9](https://doi.org/10.1016/0149-7189(89)90052-9)
- Truant, E., Broccardo, L., & Dana, L. P. (2021). Digitalisation boosts company performance: an overview of Italian listed companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121173>
- Turner, J. R. (2009). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill Education.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Volberda, H. W. (2017). Bent u klaar voor de vierde industriële revolutie? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 91(1/2), 4–7. <https://doi.org/10.5117/mab.91.24014>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Wowak, A. J., Mannor, M. J., Arrfelt, M., & McNamara, G. (2016). Earthquake or glacier? How CEO charisma manifests in firm strategy over time. *Strategic Management Journal*, 37(3), 586–603. <https://doi.org/10.1002/smj.2346>
- Xu, M., David, J. M., & Kim, S. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>

- Yadav, H., Fernando, G. D., Tripathy, A., & Bhatia, S. (2021). Closing the gender gap in top management teams: An examination of diversity and compensation parity in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100388. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100388>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283–290. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90023-x](https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90023-x)
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage.
- Zellweger, T. (2017). Managing the family business: Theory and practice. Edward Elgar Publishing.
- Zellweger, T., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 334–346.

9. Bijlagen

9.1. Bijlage 1: interviewleidraad

Hallo, Ik ben Kiara Bosmans, masterstudente Handelswetenschappen aan de UHasselt in Diepenbeek. In het kader van mijn masterproef ben ik een onderzoek aan het uitvoeren bij Vlaamse leidinggevenden. Het onderzoek heeft betrekking op attributen zoals demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken van leidinggevenden, die van invloed kunnen zijn op het digitaliseringsproces binnen uw bedrijf. Ik zou dit interview ook graag opnemen als dit voor u geen probleem is? De informatie uit dit interview zal anoniem gebruikt worden.

Demografische kenmerken:

- Wat is uw naam?
- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw hoogst behaalde diploma?
- Hoeveel jaar bezit u de functie als leidinggevende?
- Bent u de leidinggevende van een familiebedrijf?
 - Zo ja, ben u een familielid van de familie of bent u een externe CEO?

Algemene vragen met betrekking tot digitalisatie:

- Kan u een korte omschrijving geven van het digitaliseringsproces(sen) dat/die u heeft uitgevoerd binnen uw bedrijfsvoering of waar u momenteel nog mee bezig bent?
- Wat zijn volgens u motieven of drijfveren met betrekking tot digitalisatie?
 - Welke drijfveren had u om te investeren in digitalisering binnen uw bedrijf?
- Welke uitdagingen heeft u ervaren tijdens het digitaliseringsproces? Hoe heeft u deze uitdagingen overwonnen?
- Bent u voorstander van veranderende situaties binnen uw bedrijf?
 - Welke positieve en/of negatieve aspecten koppelt u aan de dynamische omgeving?
- Denkt u dat er een verschil is tussen de manier waarop vrouwen of mannen kijken naar digitalisering?
 - Welke aspecten creëren, volgens u, dat verschil?

U vertelde net wat meer over uw diploma/U vertelde net dat u geen opleiding had.

- Heeft u het gevoel dat deze opleiding/diploma een invloed heeft op de manier waarmee u omgaat met strategische veranderingen binnen het bedrijf? Of denkt u dat het behaalde diploma hier geen invloed op heeft?
- Specifieke kennis die u mist als leidinggevende in digitale wereld?

Indien het een familiebedrijf is:

- Hoe bent u terechtgekomen op de positie van leidinggevende? (=Verwachting van de familie of eigen bewuste keuze)

- Heeft u zoals externe personen het standaard aanwervingsproces moeten doorlopen binnen het familiebedrijf?
 - Zo ja, hoe ging dat in zijn werk? / Zo nee, hoe zag het aanwervingsproces er dan uit?
- Waren er op voorhand bepaalde competenties bepaald die aanwezig moesten zijn alvorens u leidinggevende kon worden?
- Denkt u dat daar bepaalde nadelen aan verbonden zijn ten opzichte van een niet-familiebedrijf?

- Als u de beginperiode als leidinggevende vergelijkt met de dag van vandaag, merkt u dan een verschil in de manier waarop u naar digitalisering kijkt?
 - Zo ja, zou u met specifieke voorbeelden kunnen aantonen waarin zich dat verschil tussen vroeger en nu?
- Als u kijkt naar uw volledige ambtstermijn als leidinggevende. In welke periode of in welk jaar heeft u de meeste veranderingen met betrekking tot digitalisering doorgevoerd binnen uw bedrijfsvoering?
 - Welke oorzaken lagen hier aan de basis?
- Als u keuzes moet maken met betrekking tot digitalisering, baseert u uw keuzes dan op ervaringen uit het verleden? Of neigt u eerder naar nieuwe keuzes waarmee u nog niet vertrouwd bent?
 - Denkt u dat dit aspect veranderd is doorheen uw ambtstermijn als leidinggevende?

Persoonlijkheidskenmerken (Big-Five):

- Zijn er volgens u specifieke persoonlijkheidskenmerken nodig om het digitaliseringsproces goed te laten verlopen? Zo ja, welke?

Consciëntieus

- Hanteert u vaste regels binnen uw bedrijfsvoering? Of bent u eerder een voorstander van afwijken aan de vaste regels? Zou u hierbij een specifiek voorbeeld kunnen geven?
- Welke rol spelen uw werknemers bij strategische verandering zoals digitalisering binnen uw bedrijf? Mogen zij zelf initiatieven en oplossingen creëren rond strategische veranderingen of is dit een aspect binnen het bedrijf waar enkel u beslissingen over neemt?
 - Zo ja, op welke manier zorgt u voor een klimaat waarbij werknemers oplossingen creëren en initiatief nemen binnen uw bedrijf?
- Hoe gaat u binnen het bedrijf om met het behalen van prestaties? (Strikte controle)
 - Wat zijn de belangrijkste prestatie-indicatoren met betrekking tot digitalisatie binnen dit bedrijf?
 - Welke acties worden ondernomen als de prestaties van de werknemers niet voldoen aan uw verwachtingen?

Extraversie

- Neemt u als leidinggevende deel aan sociale evenementen? Zo ja, welke?

- Wat zijn de onderliggende redenen waarom u hieraan deelneemt?
- Denkt u dat dat sociaal netwerk een invloed heeft op de manier waarop u naar digitalisering kijkt of erover nadent? (Invloed op denkwijzen en uw gezichtsveld?)
 - Heeft dat dan ook invloed op de keuzes die u maakt met betrekking tot digitalisering?
- Is dat steeds hetzelfde netwerk? Of kan u dit eerder omschrijven als een dynamisch netwerk waarbij er steeds nieuwe mensen bijkomen?

Indien het een familiebedrijf is:

- Denkt u dat familiebedrijven een voordeel hebben op het gebied het creëren van sociale netwerken ten opzichte van niet-familiebedrijven?
 - Waardoor ontstaat dat verschil denkt u?
 - Denkt u dat hier ook nadelen aan verbonden zijn?

Emotionele stabiliteit

- Zou u zichzelf omschrijven als een kameleon, die zich snel aanpast aan een veranderende omgeving zoals digitale wereld? (Specifiek voorbeeld hoe dit tot uiting komt)
- Hoe gaat u om met stressvolle en risicovolle situaties? Of is dit eerder een aspect wat u vermijdt in de bedrijfsvoering? (Specifiek voorbeeld)
 - Bevordert u het nemen van risico's binnen uw bedrijf? Waarom wel of waarom niet?
- Hoe gaat u om met werknemers die angsten en twijfels hebben of weerstand bieden tegen de veranderingen met betrekking tot digitalisering?
 - Als zich dat heeft voorgedaan, zou u hierbij dan een specifiek voorbeeld kunnen geven?

Vriendelijkheid

- Hoe gaat u om met conflicten binnen het bedrijf die ontstaan door de veranderende bedrijfsvoering met betrekking tot digitalisatie?
- In welke mate zet u in op vertrouwensvolle relaties/samenwerkingen binnen het bedrijf?
 - Wordt hier veel aandacht aan besteed? Of zijn er andere aspecten die prioritair zijn binnen uw bedrijf? Zo ja, welke?
- Bevordert u een klimaat van competitie binnen uw bedrijf? Waarom wel of waarom niet?

Openheid voor ervaring

- Hoe blijft u op de hoogte van aspecten m.b.t. digitalisatie die zich afspelen binnen de veranderende omgevingen?
 - Welke aspecten dragen bij aan het vergroten van uw gezichtsveld m.b.t. digitalisatie?
- Op welke informatie baseert u zich bij het maken van keuzes met betrekking tot digitalisatie?
 - Komt deze informatie van vertrouwelijke data en bewezen onderzoeken in de literatuur? Of haalt u informatie uit communicatie met uw sociaal netwerk?

Digitalisatie & Covid-19:

- Op welke aspecten vindt u dat de Corona-pandemie een versnelling van het digitaliseringsproces heeft teweeggebracht?
 - Welke invloed had Covid-19 volgens u op de digitalisering binnen uw bedrijf?
- Was u vóór de Corona-pandemie al bezig met het digitaliseringsproces binnen uw bedrijfsvoering? Of heeft deze pandemie ervoor gezorgd dat u overgestapt bent naar digitalisatie? (Specifiek voorbeeld geven)
- Als u terugkijkt naar de periode waarin het virus de overhand nam, ervaart u dit dan als positief of negatief? En waarom? (Kansen of bedreigingen)

Slotvragen:

- Denkt u dat de demografische kenmerken en persoonlijkheidskenmerken van leidinggevenden een invloed hebben op de manier waarop leidinggevenden denken en dat vervolgens dan een invloed heeft op het digitaliseringsproces?
- Heeft u nog verdere vragen of opmerkingen?