



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De samenwerking tussen topmanagementteam en raad van bestuur binnen het Strategic Leadership System: effect op financiële prestaties in familiebedrijven

Semih Erden

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Kris THYS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De samenwerking tussen topmanagementteam en raad van bestuur binnen het Strategic Leadership System: effect op financiële prestaties in familiebedrijven

Semih Erden

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Kris THYS

1. Inleiding

In een steeds complexere bedrijfsomgeving worden organisaties geconfronteerd met uitdagingen die het belang van effectief leiderschap en goed bestuur benadrukken (Luciano et al., 2020).

Strategische besluitvorming focust niet alleen op het behouden van concurrentievoordeel, maar richt zich ook op het behalen van duurzame waardecreatie op lange termijn. Binnen de klassieke rolverdeling ligt de strategische verantwoordelijkheid bij het topmanagementteam (TMT), dat zich richt op operationele beslissingen en implementatie van de strategie, en bij de raad van bestuur (RvB), die toezicht houdt en strategische richtlijnen goedkeurt (Fama & Jensen, 1983; Hambrick & Mason, 1984). Beide bevinden zich aan de top van de bedrijfsstructuur en vervullen een belangrijke rol in de richting en uitvoering van de bedrijfsstrategie (Luciano et al., 2020).

Deze centrale rol van het TMT en de RvB en hun impact op het strategische beslissingsproces wordt ondersteund door de Upper Echelons Theory (UET) van Hambrick en Mason (1984), die stelt dat de kenmerken, waarden en ervaringen van topmanagers een belangrijke invloed hebben op de strategische keuzes en dus op de prestaties van de organisatie (Hambrick, 2007). Maar dit perspectief is vooral hiërarchisch en focust op individuele invloeden binnen de top.

Het TMT en de RvB vormen in de praktijk samen het hart van het besluitvormingsproces. Gewoonlijk bestaat het TMT uit functies zoals de CEO, CFO en andere leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor het dagelijkse beleid (Carpenter et al., 2004). Aan de andere kant houdt de RvB, bestaande uit interne en externe bestuurders, toezicht op de strategische samenhang, het risicobeheer en de bestuursprincipes (Zahra & Pearce, 1989). Uit recente literatuur komt naar voren dat in complexe en dynamische contexten de wisselwerking en afstemming tussen deze twee teams cruciaal is voor strategische effectiviteit (Luciano et al., 2020; Uhlaner et al., 2021).

Decennialang is er onderzoek gedaan naar de invloed van topmanagers op de prestaties van organisaties, op basis van de UET van Hambrick en Mason (1984). Dit perspectief is eerder hiërarchisch, omdat het zich richt op individuele topmanagers, terwijl het weinig rekening houdt met samenwerking of interactie tussen bestuurslagen. Daarnaast wordt vanuit de agency theory de interactie tussen TMT en RvB benaderd als een controlerende relatie waarin het belang van taak- en rolafbakening centraal staat (Jensen & Meckling, 1976). Deze kaders bieden wel waardevolle inzichten in toezichtstructuren, maar bieden weinig uitleg over hoe samenwerking en onderlinge afstemming bijdragen aan betere besluitvormingsprocessen en prestaties (Brunninge et al., 2007; Luciano et al., 2020).

Vanuit de klassieke theoretische invalshoeken, zoals de agency theory (Jensen & Meckling, 1976), wordt voornamelijk gekeken naar het belang van onafhankelijkheid en controle tussen het TMT en de RvB, waarin tegenstrijdige belangen centraal staan (Dalton et al., 2007). Hoewel dit perspectief waardevolle inzichten biedt in toezichtstructuren, schiet het tekort in het verklaren hoe strategisch leiderschap zich in dynamische en turbulente omgevingen ontwikkelt. Gezien het toenemende belang van samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheden in deze omstandigheden is er een andere aanpak nodig (Luciano et al., 2020).

Luciano et al. (2020) introduceren om deze redenen een alternatief perspectief dat is gebaseerd op de multiteam systems theory (Mathieu et al., 2001; Zaccaro et al., 2012). Deze theorie stelt organisaties als systemen voor waarin meerdere autonome maar onderling afhankelijke teams samenwerken aan gedeelde doelen. Zo zien ze het TMT en de RvB niet langer als afzonderlijke entiteiten, maar als twee onderdelen van een strategisch georiënteerd multiteamsysteem. Ze benoemen dit als het Strategic Leadership System (SLS): een samenwerkingsstructuur waarbij het TMT en de RvB de verantwoordelijkheid delen met betrekking tot de strategische richting en prestaties van de organisatie. Deze samenwerking komt vooral tot uiting in familiebedrijven. Door overlappende rollen en nauwe betrokkenheid van familieleden in zowel het TMT als de RvB, is de kans op een SLS-constellatie in deze context bijzonder groot (Bammens et al., 2011; Eddleston et al., 2012; Thys et al., 2024).

In tegenstelling tot hiërarchische controle, concentreert het SLS zich op de coördinatie van drie onderling verbonden strategische kerntaken: strategievorming, doelafstemming en informatieverwerking. Deze taken reflecteren hoe het TMT en de RvB hun inspanningen inhoudelijk en besluitvormend afstemmen om zo tot geïntegreerde strategische keuzes te komen. Vanuit dit perspectief is behavioral integration (BI), de mate waarin het TMT en de RvB samenwerken, informatie delen en gezamenlijke beslissingen nemen (Simsek et al., 2005), een cruciale factor voor strategische effectiviteit. Binnen het SLS-raamwerk heeft BI dus niet alleen betrekking op interactie tussen TMT en RvB, maar ook op de kwaliteit van de samenwerking tussen deze teams op inhoudelijk, sociaal en besluitvormingsniveau. Een hoge mate van BI vergroot de consistentie van de besluitvorming, vermindert coördinatiefouten en bevordert het delen van cruciale informatie tussen bestuurslagen. Daarnaast wijst eerder onderzoek naar BI binnen TMT's uit dat het een positieve invloed heeft op het uitwisselen van kennis (Siegel & Hambrick, 1996), op ondernemerschap (Ling et al., 2008; Lubatkin et al., 2006) en op besluitvormingskwaliteit (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Uit studies komt naar voren dat SLS'en met een hoge BI effectiever reageren op externe veranderingen en dat ze betere strategische afwegingen maken (Uhlman et al., 2021).

Hoewel verschillende recente studies (bv. Thys et al., 2024; Zhang et al., 2024; Wu et al., 2021) bevestigen dat een sterk geïntegreerde samenwerking binnen het SLS leidt tot een hogere kwaliteit van strategische besluitvorming, blijft empirisch bewijs van de vertaling van deze samenwerking naar concrete bedrijfsuitkomsten zoals financiële prestaties beperkt. Zo richten veel studies zich op resultaten op het gebied van perceptie of processen, maar ontbreekt vaak de link met objectieve prestatie-indicatoren. Dit is problematisch aangezien financiële prestaties zoals Return on Equity (ROE) of Return on Assets (ROA) vandaag de dag nog steeds de standaard zijn voor het evalueren van organisatieprestaties en essentieel zijn voor investeerders en voor intern strategisch leren (Richard et al., 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Financiële prestaties zijn dus een essentieel uitgangspunt bij het beoordelen van het succes van een organisatie. Ze reflecteren de mate waarin een bedrijf erin slaagt om haar middelen efficiënt in te zetten en zo economische waarde te creëren (Elbanna & Naguib, 2009; Richard et al., 2009). Voor stakeholders zoals aandeelhouders, investeerders, maar ook voor interne besluitvormers zijn deze prestatie maatstaven doorslaggevend om de effectiviteit van hun strategische keuzes te

beoordelen. Binnen het strategisch management zijn indicatoren zoals ROE en ROA centrale maatstaven voor het rendement op korte termijn en de waardecreatie op lange termijn. Met een sterke financiële positie kan men investeren in innovatie, risico's beheren en duurzame groei nastreven, daarentegen wijst een zwakke prestatie vaak op een slechte strategische besluitvorming of een slechte afstemming binnen de organisatie (Barney, 1991). Zo zijn financiële prestaties niet enkel het resultaat van marktdynamiek, maar zijn ze ook een weerspiegeling van leiderschap, bestuur en de kwaliteit van de besluitvorming aan de top. Voor deze studie, die het TMT en de RvB benadert als een gezamenlijk systeem van strategisch leiderschap, is het dan ook essentieel om te begrijpen hoe deze samenwerking aan de top zich vertaalt in objectieve resultaten. Dit vormt de kern van de bijdrage die dit onderzoek beoogt te leveren.

Om dit verband beter te begrijpen, focust dit onderzoek op de onderliggende mechanismen waardoor BI zou kunnen leiden tot betere prestaties. Concreet stelt dit onderzoek dat twee mediërende variabelen, namelijk strategische besluitvormingskwaliteit en langetermijnonoriëntatie, de brug kunnen vormen tussen BI en financiële resultaten.

Eenzijds verwijst strategische besluitvormingskwaliteit naar de mate waarin strategische beslissingen consistent, participatief en onderbouwd worden genomen (Dean & Sharfman, 1996; Carmeli & Schaubroeck, 2006). BI creëert de omstandigheden hiervoor door communicatie, gedeelde verantwoordelijkheid en informatie-uitwisseling binnen het SLS te bevorderen. Een hoger strategische besluitvormingskwaliteit verhoogt dan weer de kans op succesvolle strategische keuzes, wat zich kan vertalen in betere financiële prestaties. Anderzijds houdt langetermijnonoriëntatie een leiderschaps- en bestuursstijl in die prioriteit geeft aan duurzame waardecreatie en toekomstgerichte strategievorming boven kortetermijnresultaten (Flammer & Bansal, 2016; Laverty, 1996). BI binnen het SLS stimuleert langetermijnonoriëntatie, aangezien het TMT en de RvB gezamenlijk toekomstgerichte doelen kunnen formuleren, in innovatie of stakeholderrelaties kunnen investeren en zorgvuldigere financiële afwegingen kunnen maken. Zo kan langetermijnonoriëntatie de weg zijn die BI leidt naar betere prestaties. Bij familiebedrijven is dit oriëntatietype vaak diep ingebed (Miller & Le Breton-Miller, 2005), waardoor deze bedrijven eerder geneigd zijn om strategische keuzes te maken die zich richten op duurzaamheid, relaties met stakeholders en innovatie. Terwijl dit op lange termijn waardecreatie kan bevorderen, is het niet duidelijk of deze voorkeuren zich werkelijk vertalen in sterkere financiële prestaties op korte of middellange termijn. Juist daarom is het in deze context relevant om empirisch te onderzoeken of en hoe langetermijnonoriëntatie fungeert als een mediator tussen BI en financiële resultaten zoals ROE en ROA.

In de literatuur worden deze beide mediators vaak geassocieerd met betere organisatorische resultaten, maar hun rol als link tussen de samenwerking op strategisch bestuursniveau en financiële prestaties is nog niet empirisch onderzocht. Dit onderzoek beoogt daar verandering aan te brengen.

Vooraf binnen familiebedrijven is dit een belangrijk onderwerp. Daar is het onderscheid tussen het TMT en de RvB vaak minder strikt gedefinieerd als gevolg van overlappende samenstellingen en informele besluitvormingsprocessen (Bammens et al., 2011; Eddleston et al., 2012). Bestuursstructuren in familiebedrijven brengen unieke uitdagingen met zich mee, omdat de leden

van de familie tegelijkertijd posities in zowel het TMT als de RvB kunnen innemen. Dat maakt strategische samenwerking tussen deze twee organen meer waarschijnlijk dan in niet-familiebedrijven, wat de aanwezigheid van een SLS waarschijnlijker maakt (Thys et al., 2024). Verder vervullen RvB's in familiebedrijven dikwijls een adviserende rol, die de functionele betrokkenheid bij strategische keuzes versterkt. Dankzij deze unieke mix van structurele betrokkenheid en strategische onderlinge afhankelijkheid zijn familiebedrijven zeer geschikt als context voor het onderzoeken van de dynamiek van SLS en de impact van BI.

Dit onderzoek vertrekt daarom vanuit de volgende centrale onderzoeksvraag:

Heeft de mate van behavioral integration tussen TMT en RvB binnen een SLS-constellatie een invloed op de financiële prestaties van familiebedrijven, en welke rol spelen strategische besluitvormingskwaliteit en langetermijnnoriëntatie als mediators?

Om die vraag te beantwoorden, werd er een kwantitatieve studie uitgevoerd bij 41 Belgische familiebedrijven. De resultaten geven aan dat BI geen directe invloed heeft op de financiële prestaties (ROE en ROA), en ook de mediërende rol van langetermijnnoriëntatie werd niet bevestigd. Wel tonen de resultaten aan dat BI leidt tot een hogere strategische besluitvormingskwaliteit, wat het belang van samenwerking binnen het SLS benadrukt.

Op theoretisch vlak draagt dit onderzoek in belangrijke mate bij aan de literatuur over strategisch leiderschap door het Strategic Leadership System (SLS) raamwerk van Luciano et al. (2020) empirisch te testen in het kader van familiebedrijven. Onderzoek naar de impact van BI tussen het TMT en de RvB binnen het SLS op financiële prestaties (ROE en ROA) is nog niet uitgevoerd. Dit onderzoek biedt een eerste bijdrage daartoe. De resultaten bevestigen dat BI binnen het SLS leidt tot een hogere strategische besluitvormingskwaliteit. Dit is in overeenstemming met eerdere studies (Thys et al., 2024; Wu et al., 2021; Zhang et al., 2024) en wijzen op het belang van de samenwerking en afstemming tussen het TMT en de RvB als kritische succesfactor in familiebedrijven (Bammens et al., 2011; Eddleston et al., 2012). Aan de andere kant laat het ontbreken van een directe relatie met financiële prestaties zien dat de effectiviteit van BI in hoge mate contextafhankelijk is, wat beïnvloed wordt door factoren zoals strategie-implementatie, organisatiecultuur, communicatie en de aanwezigheid van niet-financiële doelstellingen (Zahra & Pearce, 1989; Dalton et al., 1998; Hrebiniak, 2006). Dit onderzoek geeft dus een aanvulling op klassieke theorieën zoals de Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984) door te laten zien dat leiderschapsgedrag ook gedeeltelijk wordt gestuurd door structurele en culturele contexten.

In praktische zin biedt dit onderzoek inzichten die relevant zijn voor leiders in familiebedrijven, waarin strategische coördinatie vaak wordt bemoeilijkt door de vermenging van familie- en bedrijfsbelangen. De bevestiging dat BI de kwaliteit van besluitvorming verbetert, biedt bestuurders concrete handvatten om te investeren in overlegstructuren en gedeelde informatienetwerken. Anderzijds toont het beperkte verband met de financiële output aan dat samenwerking alleen niet volstaat om de prestaties te verbeteren en dat bijkomende strategische initiatieven noodzakelijk blijven. Uiteindelijk benadrukt dit onderzoek dat het belangrijk is om een evenwicht te vinden tussen langetermijndoelen en kortetermijnprestaties, wat vooral cruciaal is voor overlevings- en groeikansen in turbulente omgevingen.

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd:

Sectie 1 introduceert het onderzoeksonderwerp en positioneert de onderzoeksvraag in relatie tot de literatuur. Sectie 2 geeft een theoretisch kader met definitie van de kernbegrippen en formuleert de hypothesen. Sectie 3 bespreekt de methodologie, inclusief de steekproef, variabelen en de gebruikte analysetechnieken. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwantitatieve benadering en daarom worden de statistische methoden besproken die zijn toegepast om de hypothesen te testen. Sectie 4 presenteert de resultaten. Sectie 5 eindigt met conclusies, theoretische en praktische implicaties, beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek.

2. Literatuur en hypothesen

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet dat de basis vormt voor dit onderzoek. Het uitgangspunt is het belang van financiële prestaties als maatstaf voor de effectiviteit van organisaties en deze te plaatsen binnen het ruimere perspectief van het strategisch leiderschap. Vanuit de Upper Echelons Theory (UET) van Hambrick en Mason (1984) is het inzicht ontstaan dat organisaties worden gevormd door hun leiders en dat financiële resultaten dus een weerspiegeling zijn van de kenmerken, waarden en het gedrag van het topmanagementteam (TMT) en de raad van bestuur (RvB). Maar recent onderzoek gaat verder dan het afzonderlijk bestuderen van deze bestuursorganen en legt de nadruk op de noodzaak om hun wisselwerking te analyseren als één geïntegreerd systeem: het Strategic Leadership System (SLS) van Luciano et al. (2020).

Vanuit deze context concentreert dit literatuuroverzicht zich op drie centrale concepten: behavioral integration (BI), strategische besluitvormingskwaliteit en langetermijnnoriëntatie. Deze concepten worden stuk voor stuk besproken in relatie tot de werking van het SLS en de impact ervan op de financiële prestaties. Aan de hand van de besproken literatuur worden drie hypothesen geformuleerd die de relatie tussen SLS-samenwerking en de financiële resultaten verder onderzoeken.

Gezien dit onderzoek zich richt op familiebedrijven, is het belangrijk om de besproken concepten te kaderen binnen hun unieke governancekenmerken. De overlap tussen eigendom, bestuur en management is in familiebedrijven vaak groter wat een unieke invloed heeft op de samenwerking tussen TMT en RvB (Bammens et al., 2011). Hierdoor is de toepassing van het SLS-model in deze context bijzonder relevant.

2.1 Financiële prestatie

Financiële prestaties vormen een essentieel startpunt bij de beoordeling van het succes en de effectiviteit van organisaties. Ze reflecteren het vermogen van een organisatie om de middelen efficiënt in te zetten om zo waarde te genereren en zijn daarom van cruciaal belang voor de investeerders, aandeelhouders en andere stakeholders. Prestaties vormen volgens Elbanna en Naguib (2009) de basis van elk organisatie- en managementproces. Onafhankelijk van de grootte, sector of winstdoel, organisaties moeten goed presteren om te overleven, wat prestaties tot een cruciaal aspect van strategisch management maakt.

Binnen deze discipline worden financiële prestatie dan gezien als een belangrijke maatstaf voor het beoordelen van de strategische keuzes en voor het succes van de implementatie ervan (Richard et al., 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Door een sterke financiële positie zijn organisaties in staat om strategische investeringen te doen, innovatie te bevorderen, risico's te beheersen en groei op lange termijn te realiseren. Aan de andere kant kan een zwakke financiële prestatie duiden op operationele tekortkomingen of slechte strategische besluitvorming (Barney, 1991). Daarom gaat het belang van financiële prestaties verder dan alleen winstgevendheid: het is een afspiegeling van de effectiviteit van leiderschap, bestuur en de strategische afstemming binnen een organisatie. Financiële prestaties zijn dan ook niet alleen het eindresultaat van de economische

activiteiten, maar ook een weerspiegeling van hoe effectief een organisatie wordt geleid en bestuurd (Barney, 1991; Richard et al., 2009). Het belang van financiële prestaties wordt binnen familiebedrijven dikwijls gecombineerd met niet-financiële doelen zoals continuïteit, reputatie of familiewaarden (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Toch blijven in deze context blijven financiële indicatoren zoals ROA en ROE beslissend, onder meer voor externe investeerders, opvolgingsplanning en duurzame strategische keuzes (Thys et al., 2024).

Financiële prestaties zijn dan wel het zichtbare eindresultaat van een organisatie, maar ze zijn onafscheidbaar verbonden met de mensen die deze strategische beslissingen nemen. De UET (Hambrick & Mason, 1984) zegt dat deze uitkomsten een reflectie zijn van de waarden, cognitieve kaders en ervaringen van de topmanagers aan het hoofd van de organisatie. Organisaties zijn volgens deze theorie in sterke mate gevormd door de percepties en persoonlijke kenmerken van hun leiders, wat betekent dat beslissingen en dus financiële prestaties niet alleen afhangen van de marktomstandigheden, maar ook van wie er aan de top staat (Hambrick, 2007). Binnen deze context zijn twee centrale organen bepalend: het topmanagementteam (TMT), dat verantwoordelijk is voor de strategische richting en uitvoering (Finkelstein & Hambrick, 1996), en de raad van bestuur (RvB), die toezicht houdt en strategisch advies geeft (Hillman & Dalziel, 2003; Zahra & Pearce, 1989). Deze twee groepen hebben een rechtstreekse invloed in de besluitvorming en de strategische richting van de organisatie en vormen dus sleutelfiguren in het realiseren van financiële prestaties.

2.2 Topmanagementteam

Het topmanagementteam (TMT) vormt de hoogste managementlaag van een organisatie die verantwoordelijk is voor de strategische richting en voor het nemen van belangrijke beslissingen die van invloed zijn op de concurrentiepositie (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick & Mason, 1984). TMT-leden zijn zowel individueel als collectief verantwoordelijk voor de strategische besluitvorming van een organisatie (Hambrick, 1994). In strategisch managementonderzoek staat de relatie tussen TMT's en bedrijfsprestaties al tientallen jaren centraal (Aboramadan, 2020; Barrick et al., 2007; Nielsen & Nielsen, 2012). En dit doordat de kenmerken en het gedrag van TMT significante invloed hebben op het functioneren en de uitkomsten van organisaties (Hambrick & Mason, 1984).

Al sinds de introductie van de Upper Echelons Theory (UET) door Hambrick en Mason (1984) is het inzicht ontstaan dat organisaties een weerspiegeling zijn van hun topmanagers. Volgens deze theorie beïnvloeden de kenmerken van topmanagers zoals ervaring, opleiding en cognitieve kaders de strategische keuzes en daarmee ook de prestaties van een organisatie (Hambrick, 2007). Hambrick (2007) beklemtoont dat topmanagers strategische situaties anders waarnemen en interpreteren, rekening houdend met hun cognitieve denkkaders, die leiden tot verschillende strategische uitkomsten. Aangezien de interne gedachteprocessen van managers lastig te meten zijn, maakt veel empirisch onderzoek naar UET gebruik van demografische kenmerken als benadering voor cognitieve en psychologische processen (Aboramadan, 2020; Carpenter et al., 2004).

Uit empirische studies volgt dat TMT-kenmerken een significante invloed hebben op strategische verandering en innovatie (Bantel & Jackson, 1989), risicomanagement en stabiliteit (Hambrick et al., 1996) en financiële prestaties (Certo et al., 2006). Zo wijzen Certo et al. (2006) op het feit dat de kenmerken van het TMT, zoals teamgrootte, diversiteit en ervaring, een directe en indirecte invloed hebben op financiële resultaten, zoals Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE) en Tobin's Q. Volgens Certo et al. (2006) kunnen grotere en diverse teams een bijdrage leveren aan een sterkere marktwaardering en innovatieve besluitvorming, terwijl een te grote heterogeniteit of te grote teams kunnen leiden tot vertragingen in de besluitvorming en operationele inefficiëntie. Daarbij werkt de ervaring van het TMT als een stabiliserende factor, en dit in het bijzonder in onzekere economische tijden. Andere gehanteerde financiële prestatie-indicatoren binnen studies zijn onder andere nettocashflow (Ensley & Hmieleski, 2005), omzetgroei (Ensley & Hmieleski, 2005; Stuart & Abetti, 1990), winstgevendheid (Amason et al., 2006; Stuart & Abetti, 1990), opbrengsten (Ensley et al., 1998; Hmieleski & Ensley, 2007). De resultaten van deze empirische onderzoeken bevestigen dat TMT's niet alleen de strategievorming beïnvloeden, maar ook de meetbare bedrijfsresultaten (Carpenter, 2002; Richard & Shelor, 2002).

Naast de studies over de kenmerken van het TMT en de financiële implicaties, richt literatuur zich in toenemende mate op de samenwerkingskwaliteit binnen het TMT (Boone & Hendriks, 2009; Carmeli & Halevi, 2009; Hambrick, 1994; Simsek et al., 2005). Een belangrijk concept hierbij is behavioral integration (BI) (Hambrick, 1994), dat betrekking heeft op de mate waarin teamleden informatie delen, hun activiteiten coördineren en gezamenlijke beslissingen nemen. Simsek et al. (2005) zien dit als een basisvoorwaarde voor effectieve strategische besluitvorming. Een hoge mate van BI stimuleert gedeeld begrip, strategische consistentie en verhoogt de kwaliteit van besluitvorming, wat zich vertaalt in betere (financiële) prestaties (Bammens et al., 2011; Boone & Hendriks, 2009; Carmeli & Halevi, 2009).

Hierdoor wordt duidelijk dat de impact van TMT's op prestaties niet alleen wordt bepaald door wie er in het team zit, maar ook door hoe dit team functioneert. Dit is vooral waar voor familiebedrijven, omdat het TMT vaak grotendeels uit familieleden bestaat en de grenzen tussen eigendom, management en bestuur vaag zijn (Carney, 2005). Binnen dergelijke familiecontexten zijn besluitvormingsprocessen meer informeel, speelt de vertrouwensrelatie een grotere rol en zijn strategische keuzes vaker gestuurd door familiale doelstellingen. Dit benadrukt hoe belangrijk teamprocessen zoals BI zijn voor de effectiviteit van strategieën.

De focus verschuift zo van uitsluitend individuele kenmerken naar teamdynamiek en besluitvormingsprocessen, wat een belangrijke uitbreiding van de klassieke benadering van UET (Majowska, 2024).

Hiernaast ontstaat effectief strategisch leiderschap dus niet alleen binnen het TMT, maar vloeit ook voort uit interacties met de raad van bestuur (RvB) (Luciano et al., 2020). Dit wijst op het belang van een geïntegreerd bestuursstelsel, waarin samenwerking tussen TMT en RvB niet alleen strategische besluitvorming versterkt, maar ook tot betere financiële prestaties en waardecreatie op lange termijn voor de organisatie leidt (Luciano et al., 2020; Thys et al., 2024; Wu et al., 2021).

2.3 Raad van bestuur

Waar het topmanagementteam (TMT) verantwoordelijk is voor de strategische besluitvorming, treedt de raad van bestuur (RvB) op als het hoogste bestuursorgaan dat de langetermijnstrategie van de organisatie overziet en aanstuurt. De RvB vervult een dubbele rol binnen corporate governance: enerzijds treden ze op als toezichthouders die de belangen van aandeelhouders beschermen en anderzijds verstrekken ze strategisch advies aan het TMT (du Plessis et al., 2024; Finkelstein et al., 2009). Naast directe monitoring en controle heeft de RvB ook een indirecte impact op financiële prestaties door besluitvormingsprocessen en strategische keuzes te sturen, die leiden tot betere bedrijfsresultaten (Heyden et al., 2015). Door hun positie als schakel tussen management en aandeelhouders hebben ze een aanzienlijke invloed op de strategische besluitvorming en daarmee op de prestaties van de organisatie (Banzato & Sierra, 2016; Fama & Jensen, 1983). In kleine en middelgrote ondernemingen (kmo), waarbij eigendom, management en bestuursfuncties vaak binnen één persoon of familie geconcentreerd zijn, wordt deze klassieke scheiding vervaagd. Maar uit onderzoek komt naar voren dat ook in deze context de samenstelling en de werking van RvB een grote rol speelt bij het sturen van de strategie en de financiële resultaten (Carney, 2005; Hillman & Dalziel, 2003; Roffia, 2019). In familiebedrijven vervult de RvB vaak een meer informele en adviserende rol wat kan leiden tot een grotere betrokkenheid bij strategische keuzes (Bammens et al., 2011). Daarnaast is de samenstelling van de RvB in familiebedrijven minder gestandaardiseerd, met meer variatie in bestuurspraktijken en een groter vertrouwen in relationele en gedeelde waarden tot gevolg (Zahra & Pearce, 1989). Deze eigenschappen beïnvloeden de voorwaarden voor effectieve samenwerking met het TMT.

Het functioneren van de RvB is sinds lange tijd een hoofdthema in het managementonderzoek, in het bijzonder in relatie tot bedrijfsprestaties (Lu et al., 2022; Pettigrew, 1992; Zahra & Pearce, 1989). Voornamelijk in grote organisaties is er veel onderzoek gedaan naar de impact van demografische en de structurele kenmerken van de RvB, zoals de grootte van de RvB, leeftijd, opleidingsachtergrond, de frequentie van de vergaderingen en het CEO tenure (de duur van de functie van de CEO), op de bedrijfsprestaties (Roffia et al., 2021). Dit zijn direct waarneembare kenmerken die daarom betrouwbaar en reproduceerbaar zijn, en die hun theoretische basis meestal vinden in de agency theory (Iturralde et al., 2016; Johnson et al., 1996; Zahra & Pearce, 1989). Naast de agency theory, is de relatie tussen de demografische en de structurele kenmerken van de RvB verder verklaard door andere verschillende theoretische kaders, waaronder stewardship theory (Davis et al., 1997), institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983) en resource dependence theory (Pfeffer & Salancik, 1978) waarbij elke theorie een uniek perspectief biedt op de invloed van RvB's op de prestaties van een organisatie (Bennett & Robson, 2004).

De twee dominante perspectieven hierbij zijn de agency theory en de resource dependence theory (Daily et al., 2003; Dalton et al., 1998; Hillman & Dalziel, 2003), waarbij de agency theory de rol van de RvB als toezichthouder benadrukt die ervoor zorgt dat het TMT in het belang van de organisatie handelt. Goed supervisie kan de agencykosten, zoals monitoringkosten en inefficiënties als gevolg van belangenconflicten, verlagen en zo de prestaties verbeteren (Fama & Jensen, 1983). Daarentegen stelt de resource dependence theory dat de effectiviteit van de RvB afhankelijk is van het vermogen om externe middelen aan te trekken en te benutten. Hierbij functioneren ze als brug

naar strategische hulpbronnen zoals advies, sociale connecties en marktinformatie, wat de organisatie kan versterken. Vooral wanneer deze middelen waardevol, schaars en moeilijk te imiteren zijn, leveren ze een bijdrage tot concurrentievoordeel en betere prestaties (Barney, 1991; Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978).

Er is een brede ondersteuning van deze theoretische perspectieven door empirisch onderzoek. Meerdere studies tonen aan dat de kenmerken en het functioneren van de RvB gerelateerd zijn aan financiële prestaties. Zo wijzen Stanwick en Stanwick (2002) op een significant positief verband tussen de prestaties van de RvB en de Return on Assets (ROA), en dit zowel op korte als op langere termijn, maar ook systematische literatuurstudies tonen aan dat de kenmerken van invloed zijn op andere indicatoren zoals ROE (Return on Equity) en Tobin's Q (Lu et al., 2022). Roffia et al. (2021) tonen aan dat in de kmo-context een goed samengestelde RvB, met competentie, risicobeheer en prestatiegerelateerde beloning, significant bijdraagt aan betere financiële resultaten. Uit deze studies komt naar voren hoe belangrijk de RvB is voor het behalen van concrete, meetbare bedrijfsresultaten.

2.4 Strategic Leadership System en financiële prestaties

De bovenstaande theorieën en empirische studies geven waardevolle inzichten in het individuele effect van het topmanagementteam (TMT) en de raad van bestuur (RvB) op de prestaties van organisaties, maar er is een groeiend besef van het feit dat hun effectiviteit in toenemende mate afhangt van hun onderlinge interactie (Luciano et al., 2020; Nielsen, 2009). Onderzoek wijst uit dat het traditionele model, waarin het TMT en de RvB afzonderlijk worden bestudeerd, onvoldoende is om de complexiteit van strategische besluitvorming in de hedendaagse, dynamische omgeving te verklaren (Forbes & Milliken, 1999; Luciano et al., 2020; Nielsen, 2009).

Het Strategic Leadership System (SLS) concept, ontwikkeld door Luciano et al. (2020), geeft hiervoor een vernieuwend perspectief. Vertrekkend vanuit de multiteam systems theory (Mathieu et al., 2001; Zaccaro et al., 2012) zien zij het TMT en de RvB als autonome maar onderling afhankelijke teams waarbinnen wordt samengewerkt aan een overkoepelend doel: superieure organisatieprestaties. Beide teams vervullen binnen dit systeem hun eigen taken (zoals strategie-uitvoering door TMT en supervisie door RvB), maar ook gemeenschappelijke taken zoals strategische visievorming, afstemming van doelen en informatieverwerking. Het belangrijkste in dit model is de balans tussen autonoom werken en onderling afhankelijk samenwerken, die de effectiviteit van strategisch leiderschap vergroot. Binnen de context van familiebedrijven, waar de scheiding tussen toezicht (RvB) en uitvoering (TMT) vaak minder scherp is gedefinieerd, wordt steeds vaker het SLS-model toegepast.

Maar dat dit model niet louter theoretisch is gebleven, wordt aangetoond door een toenemend aantal empirische studies. Thys et al. (2024) tonen aan de hand van gegevens van 47 Belgische familiebedrijven aan dat een hoge mate van behavioral integration (BI), oftewel de mate van samenwerking tussen het TMT en de RvB, leidt tot betere strategische besluitvorming en dat vooral in complexe omgevingen. Wu et al. (2021) bevestigen deze bewering in een grote studie over genderdiversiteit: de resultaten laten zien dat de combinatie van een hoge mate van diversiteit en

een sterke samenwerking tussen TMT en RvB een sterke voorspeller is van innovatie en daaruit voortvloeiende financiële prestaties, en dan vooral in dynamische omgevingen.

González en Greve (2023) wijzen ook op het belang van cognitieve overeenstemming tussen deze beide teams. Zij stellen vast dat functionele gelijkenis (supplementary congruence) tussen het TMT en de RvB de effectiviteit verhoogt bij complexe strategische beslissingen zoals internationalisatie, terwijl functionele diversiteit (complementary congruence) juist de samenwerking en besluitvorming kan bemoeilijken. Vanuit dezelfde gedachtegang laten Alvarado-Vargas et al. (2024) zien dat de gezamenlijke gendersamenstelling van het TMT en de RvB een significante invloed heeft op de innovatie-input en -output. Zij wijzen op het belang van een evenwichtige teamsamenstelling binnen het SLS, waarbij een gebalanceerde diversiteit de samenwerking en de prestaties bevordert.

Zhang et al. (2024) leveren ten slotte experimenteel bewijs over het belang van sociale cohesie binnen het SLS. Hun resultaten tonen dat samenwerking tussen het TMT en de RvB positief gerelateerd is aan investeringsbeslissingen, waaruit een grotere bereidheid om waardecreërende keuzes te maken naar voren komt. Opvallend is dat deze relatie beïnvloed wordt door de graad van taakcohesie binnen teams (team-task cohesion), met andere woorden de interne afstemming en gedeelde taakoriëntatie binnen de individuele teams. Anders gezegd, zelfs als er sprake is van samenwerking tussen het TMT en de RvB, dan komt deze pas tot bloei als er binnen elk team een sterke betrokkenheid is bij de teamdoelen. Zhang et al. (2024) leggen hiermee de nadruk op het belang van interne groepsdynamica als voorwaarde voor succesvolle samenwerking tussen teams bij strategische besluitvorming.

Hoewel de aandacht voor het SLS-raamwerk toeneemt, ontbreekt tot nu toe empirisch onderzoek naar de impact van BI binnen het SLS op financiële prestaties. Het volgende deel van dit onderzoek ontwikkelt drie hypothesen over hoe de interactie tussen het TMT en de RvB binnen het SLS de financiële prestaties van een organisatie beïnvloedt. Aan de hand van inzichten uit de literatuur over strategisch leiderschap wordt aangenomen dat BI functioneert als een kernproces binnen het SLS, dat de besluitvormingskwaliteit, de langetermijnnoriëntatie van leiders en daarmee uiteindelijk de financiële prestaties van de organisatie beïnvloedt. De volgende hoofdstukken behandelen drie theoretisch onderbouwde relaties: ten eerste de directe relatie tussen BI binnen het SLS en financiële prestaties (2.4.1), waarna twee mediërende mechanismen volgen die deze relatie kunnen verklaren, namelijk strategische besluitvormingskwaliteit (2.4.2) en langetermijnnoriëntatie (2.4.3).

2.4.1 Behavioral integration en de invloed op financiële prestaties

In het Strategic Leadership System (SLS) is het samenwerkingsproces tussen het topmanagementteam (TMT) en de raad van bestuur (RvB) van cruciaal belang voor het bereiken van strategische effectiviteit. Een sleutelproces voor deze samenwerking is behavioral integration (BI) (Hambrick, 1994), dat verwijst naar de mate waarin teamleden - in dit geval TMT- en RvB-leden - samen beslissingen nemen (joint decision-making), informatie uitwisselen (information

exchange) en elkaar betrekken in samenwerkingsgedrag (collaborative behavior) (Simsek et al., 2005).

Hoewel eerder onderzoek zich voornamelijk heeft gericht op de samenstelling van deze teams, is er een verschuiving te zien naar het bestuderen van processen die plaatsvinden tussen teamleden (Boone & Hendriks, 2009; Hambrick, 2007). Binnen het kader van SLS wordt BI gezien als een kernmechanisme dat bijdraagt aan een gedeeld strategisch inzicht, het delen van informatie en een gezamenlijke betrokkenheid bij de besluitvorming (Thys et al., 2024). Uit empirisch onderzoek van Thys et al. (2024), dat is uitgevoerd onder 47 Belgische familiebedrijven, komt naar voren dat een hoog BI-niveau binnen het SLS positief is gerelateerd aan de kwaliteit van strategische beslissingen, en dan met name op het gebied van effectiviteit, consistentie en betrokkenheid bij de implementatie (Mustakallio et al., 2002; Vandekerckhof et al., 2018).

Toch gaat het nut van BI nog verder dan strategische besluitvorming alleen. Als teams intensief samenwerken, ontstaat er een sfeer van vertrouwen, gedeelde verantwoordelijkheid en transparantie, waardoor niet alleen de snelheid en consistentie van de beslissingen toeneemt, maar ook het draagvlak voor strategische keuzes in het hele leiderschapssysteem. Bovendien vermindert het de kans op misverstanden, inefficiënties en tegenstrijdige belangen tussen het toezicht en de uitvoering. Dit zorgt voor een organisatieklimaat waarbij strategische doelstellingen sneller en effectiever worden vertaald in concrete acties en daarmee ook in meetbare financiële prestaties (Boone & Hendriks, 2009; Carmeli & Halevi, 2009; Luciano et al., 2020; Simsek et al., 2005).

Luciano et al. (2020) benadrukken dat binnen het SLS een evenwichtige combinatie van onafhankelijk en afhankelijk werken cruciaal is om de strategische uitdagingen van dynamische omgevingen aan te pakken. BI bevordert dit evenwicht omdat het een structuur biedt voor gemeenschappelijke afstemming enerzijds en gedeelde verantwoordelijkheid anderzijds, wat cruciale voorwaarden zijn voor duurzame waardecreatie op lange termijn.

Naast het feit dat BI sterk bijdraagt aan de strategische besluitvorming, blijft de vraag in welke mate BI ook leidt tot concrete financiële prestaties. Dit is een belangrijke vraag, aangezien strategische besluitvorming slechts een tussenresultaat vormt. Uiteindelijk gaan bedrijven op zoek naar tastbare resultaten zoals winstgevendheid, rendement op kapitaal en aandeelhouderswaarde. Door te onderzoeken wat de impact is van BI op financiële prestaties, kan men beter inschatten of de voordelen van een geïntegreerde samenwerking ook effectief leiden tot meetbare economische meerwaarde. Uit eerder onderzoek volgt dat goed bestuur, gekarakteriseerd door de aanwezigheid van duidelijke structuren, transparante besluitvorming en effectieve controlemechanismen binnen het bestuur, een positief verband heeft met financiële prestaties. Bhagat en Bolton (2008) definiëren 'kwaliteit van bestuur' onder meer als de onafhankelijkheid van bestuurders, hun betrokkenheid bij strategische keuzes en het evenwicht tussen controle en ondersteuning van het management. In veel studies (bv. Gompers et al., 2003; Weisbach, 1988) wordt de nadruk gelegd op de toezichthoudende en controlerende functies van de RvB in overeenstemming met de agency theory. Er is echter een groeiend besef dat deze formele rol maar één component is van effectief bestuur.

In andere theoretische perspectieven, zoals de resource dependence theory, wordt het belang van de strategische en adviserende ondersteunende rollen van de RvB benadrukt. Volgens Zahra en Pearce (1989) houden effectieve RvB's bijvoorbeeld enerzijds toezicht en geven ze anderzijds strategische richting, terwijl Hillman en Dalziel (2003) laten zien dat externe netwerken, toegang tot informatie en adviesfuncties van de RvB tot betere financiële prestaties leiden. Een sterke RvB wordt daarom in de praktijk gekenmerkt door een combinatie van toezichthoudende taken en een actieve betrokkenheid bij de strategische besluitvorming.

Binnen het SLS staat deze brede opvatting van goed bestuur centraal. Het SLS wijst erop dat strategisch leiderschap voortvloeit uit de samenwerking tussen het TMT en de RvB als onderling afhankelijke teams die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor strategische doelstellingen (Luciano et al., 2020). BI kan in dit systeem daarom worden gezien als een dynamische vorm van bestuurskwaliteit, waarbij voortdurende informatie-uitwisseling, gezamenlijke besluitvorming en actief samenwerkingsgedrag de klassieke scheiding tussen toezicht en uitvoering overstijgen. Vanuit dit perspectief representeert BI een procesgerichte benadering van bestuur die de financiële prestaties van het bedrijf kan versterken (Luciano et al., 2020).

In familiebedrijven, waar formele bestuursstructuren vaak informeler zijn ingebed, treedt BI bovendien op als een belangrijk alternatief voor formele coördinatie. Hierdoor neemt de relevantie van BI als een versterkend mechanisme voor financiële prestaties in deze context toe (Eddleston et al., 2012).

Op basis van deze inzichten wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 1. Er is een positieve relatie tussen SLS behavioral integration en financiële prestaties.

2.4.2 De invloed van behavioral integration op financiële prestaties via strategische besluitvormingskwaliteit

Er zijn aanwijzingen voor een directe positieve relatie tussen behavioral integration (BI) binnen het Strategic Leadership System (SLS) en financiële prestaties, maar het is waarschijnlijk dat dit effect niet op zichzelf staat. Binnen complexe organisatiecontexten vinden prestatieverbeteringen meestal plaats via onderliggende processen die samenwerking vertalen in effectieve besluitvorming en uitvoering (Carmeli & Halevi, 2009; Elbanna & Child, 2007). Binnen deze context vormt strategische besluitvormingskwaliteit een relevante tussenschakel. Dit vormt een logisch uitgangspunt om de impact van BI binnen het SLS te verklaren en wordt in deze studie daarom beschouwd als een potentiële mediërende variabele.

Strategische besluitvormingskwaliteit betreft de mate waarin de strategische keuzes tot stand komen door middel van zorgvuldige analyse, brede informatieverwerking, participatieve besluitvorming en inzet voor implementatie (Carmeli & Schaubroeck, 2006; Dean & Sharfman, 1996; Mustakallio et al., 2002). Dit wordt meestal gemeten aan de hand van indicatoren als de consistentie en effectiviteit van beslissingen, het niveau van overeenstemming tussen besluitvormers en de mate van betrokkenheid bij de implementatie binnen de organisatie (Simsek et al., 2005; Vandekerckhof et al., 2018).

Binnen het SLS neemt men aan dat de effectiviteit van strategische besluitvorming in grote mate afhangt van hun onderlinge samenwerking. Thys et al. (2024) vinden dat BI binnen het SLS tot hogere besluitvormingskwaliteit leidt. Wanneer SLS als een geïntegreerd team opereert, dan kunnen strategische keuzes voordeel halen uit diverse perspectieven, diepgaandere informatieverwerking en bredere betrokkenheid bij de implementatie (Bruns, 2012; Dooley & Fryxell, 1999).

BI zorgt voor een omgeving waarbinnen besluitvorming niet alleen informatiegestuurd is, maar ook breed gedragen wordt door alle sleutelactoren binnen het SLS, waardoor zowel het realisme als de haalbaarheid van strategische keuzes toenemen en de kwaliteit van besluitvorming wordt versterkt (Carmeli & Halevi, 2009; Simsek et al., 2005; Thys et al., 2024).

Deze resultaten zijn in overeenstemming met het bredere kader van de organisatieliteratuur waarbij strategische besluitvorming wordt gezien als een kritieke determinant van prestaties (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019). Dankzij goed geïnformeerde strategische keuzes kunnen organisaties hun positie ten opzichte van de externe omgeving beter innemen, de interne consistentie versterken en het adaptatievermogen ten opzichte van veranderingen vergroten (Elbanna & Child, 2007). Daarentegen leiden gebrekkige strategische beslissingen tot inefficiëntie, imagoschade of zelfs het faillissement van de organisatie (Mueller et al., 2007).

De invloed van de strategische besluitvormingskwaliteit op de prestaties vertaalt zich onder andere in een groter concurrentievermogen, in een betere afstemming tussen middelen en doelen en in een snellere uitvoering van strategische acties (Luciano et al., 2020). Verder wijst recent onderzoek uit dat betrokkenheid van de raad van bestuur (RvB) bij het besluitvormingsproces, als deze gebaseerd is op een open dialoog en constructieve samenwerking met het topmanagementteam (TMT), resulteert in strategische keuzes met meer draagvlak en een hogere kwaliteit (Nahum & Carmeli, 2019). In overeenstemming met deze bevindingen vormt strategische besluitvormingskwaliteit een belangrijk mechanisme binnen het SLS waardoor de samenwerking tussen leidinggevendenden kan worden omgezet in meetbare uitkomsten zoals financiële prestaties.

Op basis van deze inzichten wordt de strategische besluitvormingskwaliteit gezien als een mediërende variabele die de positieve invloed BI binnen het SLS op financiële prestaties verklaart. Wanneer TMT en RvB hun strategische verantwoordelijkheden gezamenlijk opnemen en hun beslissingen goed op elkaar afstemmen, neemt niet alleen de kwaliteit van de beslissingen toe, maar ook het potentieel voor duurzame financiële waardecreatie toe.

Binnen familiebedrijven, waarin besluitvorming vaak informeel en relationeel is, draagt BI bij aan een transparanter proces en meer gedeelde steun. Als gevolg daarvan versterkt het effect van BI op de strategische besluitvormingskwaliteit in deze omgeving (Carney, 2005).

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2. Strategische besluitvormingskwaliteit medieert de relatie tussen SLS behavioral integration en financiële prestaties.

2.4.3 De invloed van behavioral integration op financiële prestaties via langetermijnnoriëntatie

Langetermijnnoriëntatie betreft de mate waarin leidinggevenden binnen een organisatie strategische beslissingen nemen met oog voor duurzame waardecreatie, in plaats van het realiseren van kortetermijnwinsten (Laverty, 1996; Lumpkin & Brigham, 2011). In dit onderzoek wordt langetermijnnoriëntatie gezien als het gemiddelde van de toekomstgerichtheid van het topmanagementteam (TMT) en de raad van bestuur (RvB), die samen worden beoordeeld op het niveau van het Strategic Leadership System (SLS). Dit sluit aan bij eerder onderzoek waarin individuele leiderschapsoriëntaties worden samengevoegd tot een systeemniveau indicator van gedeelde toekomstoriëntatie binnen bestuursprocessen (González & Greve, 2023; Handrito et al., 2023). Zo kan langetermijnnoriëntatie worden gezien als een collectieve, strategische denkwijze die strategisch leiderschap op systeemniveau stuurt.

Een SLS die gekenmerkt wordt door een sterk gedeelde langetermijnnoriëntatie, bestaat uit leiders die zich richten op de toekomst, die risico's durven te nemen omwille van innovatie en duurzame stakeholderrelaties nastreven (Lin et al., 2019; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Dit soort leiders zien strategische besluitvorming namelijk niet als het behalen van directe resultaten, wel als een continu proces van waardecreatie en het aanpassen aan externe ontwikkelingen. Volgens Lin et al. (2019) verhoogt dit toekomstgericht denken niet enkel de creativiteit en volledigheid van de strategische besluitvorming, maar ook de aanpasbaarheid en de consistentie op lange termijn.

Het samenspel tussen het TMT en de RvB binnen een effectief functionerende SLS kan hierbij een belangrijke rol spelen, aangezien gezamenlijke besluitvorming en onderlinge afstemming de strategische horizon van leiders vergroot (Luciano et al., 2020). Leiders binnen een SLS kunnen, in tegenstelling tot het nastreven van individuele belangen of kortetermijn doelen, hun rollen zien als een gedeelde, collectieve langetermijnverantwoordelijkheid (Luciano et al., 2020). Handrito et al. (2023) beweren dat vooral in kleine of familiebedrijven het gezamenlijk streven naar langetermijnnoriëntatie werkt als een buffer tegen de operationele druk op korte termijn en de weerbaarheid van de organisatie bevordert.

Langetermijnnoriëntatie staat in de literatuur in verband met meer innovatie, stakeholderoriëntatie en duurzaamheid (Flammer & Bansal, 2016; Lumpkin & Brigham, 2011). Zo komt uit empirisch onderzoek naar voren dat bedrijven die hun leiders aanmoedigen vanuit langetermijnwaarde te denken, significante prestatieverbeteringen realiseren. Flammer en Bansal (2016) vinden bijvoorbeeld dat bedrijven die hun management belonen met langetermijngerichte incentives meer investeren in innovatie en relaties met belanghebbenden, wat leidt tot een hogere marktwaardering en een hogere winstgevendheid op de langere termijn, terwijl Brauer (2013) laat zien dat langetermijngericht gedrag van managers in de grootste Europese bedrijven positief verbonden is met de prestaties op de middellange termijn (3-4 jaar), en dat het dus niet alleen op de zeer lange termijn loont.

Binnen het SLS-model fungeert langetermijnnoriëntatie als een cruciaal mechanisme waardoor de invloed van behavioral integration (BI) op financiële prestaties wordt overgedragen. Wanneer het TMT en de RvB intensief met elkaar samenwerken door frequente informatie-uitwisseling,

gezamenlijk overleg en gedeelde besluitvorming, anders gezegd, wanneer er sprake is van een hoge mate van BI, ontstaat er meer ruimte om verder te denken dan de korte termijn (Thys et al., 2024). Die gedeelde toekomstgerichte oriëntatie stimuleert besluitvorming die zich richt op duurzame groei, innovatie en relaties met stakeholders, in plaats van op het behalen van snelle winsten. Op die manier werkt de langetermijnnoriëntatie als een hefboom die de voordelen van samenwerking vertaalt in strategische keuzes met waardecreatie op de lange termijn (Flammer & Bansal, 2016; Handrito et al., 2023; Lin et al., 2019).

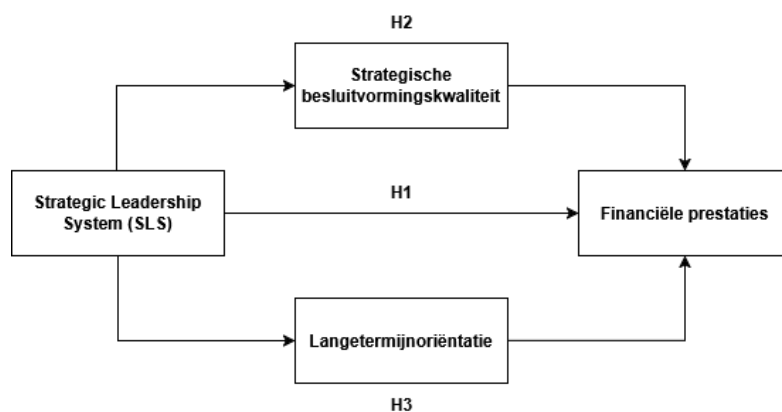
In het SLS-model vormt langetermijnnoriëntatie een belangrijke verbindende factor tussen strategische samenwerking en financiële prestaties. Wanneer leiders gezamenlijk voor een toekomstgerichte tijdshorizon kiezen, neemt het risico van kortetermijndenken af, waardoor er binnen het systeem ruimte ontstaat voor beter onderbouwde investeringsbeslissingen, meer vertrouwen van belanghebbenden en het realiseren van duurzame waardecreatie op de lange termijn (Brauer, 2013; Flammer & Bansal, 2016; Handrito et al., 2023).

Gezien het feit dat lange termijn denken en continuïteit tussen generaties centrale waarden zijn binnen veel familiebedrijven, is langetermijnnoriëntatie een bijzonder relevant mechanisme waardoor BI financiële waardecreatie kan ondersteunen (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Hieruit volgt de volgende hypothese:

Hypothese 3. Langetermijnnoriëntatie medieert de relatie tussen SLS behavioral integration en financiële prestaties.

Onderstaande figuur toont het theoretische model van dit onderzoek aan.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

3. Methodologie

3.1 Steekproef

In dit onderzoek wordt er gebruikgemaakt van een multiple-respondent dataset bestaande uit Belgische private familiebedrijven. Familiebedrijven vormen een relevante context voor het bestuderen van het Strategic Leadership System (SLS), omdat het besluitvormingsproces daar doorgaans verloopt op het snijvlak tussen het topmanagementteam (TMT) en de raad van bestuur (RvB), waarbij beide organen vaak overlap vertonen binnen de familie (Bammens et al., 2011; Eddleston et al., 2012). Door deze overlap vervaagt de scheiding tussen toezicht en uitvoering en neemt de kans op onderlinge afhankelijke samenwerking tussen het TMT en de RvB toe (Brunninge et al., 2007; Thys et al., 2024). Deze benadering verhoogt de betrouwbaarheid van de gegevens, aangezien percepties worden verzameld vanuit meerdere perspectieven binnen het SLS (Bowman & Ambrosini, 1997). Door het verzamelen van input van alle TMT- en RvB-leden ontstaat er een completer en rijker beeld van gedeeld leiderschap en interne besluitvormingsdynamiek, waardoor vertekening door eenzijdige rapportage wordt verminderd (Carson et al., 2007).

De gegevens werden verzameld via de snowball sampling-methode, een gebruikelijke aanpak bij moeilijk te bereiken populaties zoals familiebedrijven (Saunders et al., 2007). Eerst werd een beperkt aantal CEO's van familiebedrijven benaderd die aan de inclusiecriteria voldeden en na een verkennend interview en de identificatie van de bestuursmechanismen ontvingen alle leden van het TMT en de RvB een uitnodiging om een online gestructureerde vragenlijst in te vullen gericht op de dynamiek binnen het SLS. Vervolgens werd aan de deelnemende CEO's verzocht om andere potentiële respondenten binnen hun netwerk aan te bevelen die eveneens voldeden aan de criteria. Door deze benadering kon de steekproef zich op natuurlijke wijze ontwikkelen tot een robuuste dataset.

In totaal telt de steekproef 41 Belgische private familiebedrijven waarbij elk lid van het SLS de vragenlijst heeft ingevuld. De dataset bevat in totaal 387 individuele respondenten. De gemiddelde leeftijd van de bedrijven is 37,5 jaar (bereik: 9-98 jaar) en het gemiddelde aantal werknemers per bedrijf is 758 (mediaan: 209). Het gemiddelde familieaandeelhouderschap is 94,06% en in 30 van de 41 bedrijven is de familie de enige aandeelhouder.

Voor deze dataset werden strenge inclusiecriteria gehanteerd, in overeenstemming met eerdere literatuur (Chua et al., 1999; Hoekx et al., 2023; Johannisson & Huse, 2000; McNulty & Pettigrew, 1999):

Allereerst moest het bedrijf aan de definitie van een familiebedrijf voldoen (Chua et al., 1999):

1. De CEO beschouwt het bedrijf als een familiebedrijf;
2. De aandelen zijn voor minstens 50% in handen van één familie;
3. Minstens twee familieleden hebben een aanzienlijke invloed hebben op het bedrijf via hun formele bestuursfuncties.

Ten tweede werden criteria toegepast om zeer kleine bedrijven uit te sluiten (Hoekx et al., 2023):

4. Het bedrijf heeft ten minste 10 werknemers;

5. Het TMT telt minstens drie leden.

Deze criteria zijn cruciaal omdat kleinere familiebedrijven meestal niet over actief functionerende bestuursmechanismen beschikken (Johannisson & Huse, 2000).

Ten derde is het volgende criterium toegepast:

6. Het bedrijf beschikt over een formeel opererende RvB aangezien de aanwezigheid van een RvB een noodzakelijke voorwaarde is voor het bestaan van een SLS. Om te voorkomen dat de RvB en het TMT elkaar volledig overlappen, moest de RvB minstens één niet-uitvoerende bestuurder tellen.

Ten laatste is het volgende criterium toegepast (McNulty & Pettigrew, 1999):

7. Het TMT en de RvB zijn gezamenlijk betrokken bij minstens één fase van strategische besluitvorming: initiëren, formuleren of implementeren.

3.2 Variabelen en meetinstrumenten

3.2.1 Onafhankelijke variabele

Behavioral integration (BI) wordt in het Strategic Leadership System (SLS) gemeten aan de hand van een samengestelde schaal die uit drie onderling verbonden aspecten bestaat, namelijk: *collaborative behavior* (Hambrick, 1994), *information exchange* (O'Reilly & Roberts, 1976) en *joint decision-making* (Hambrick, 1994, 1995). De schaal bestaat uit 13 items: drie items meten collaborative behavior (Hambrick, 1994), vijf items meten information exchange (o.a. O'Reilly & Roberts, 1976), en vijf items meten joint decision-making (Hambrick, 1994, 1995). Deze schaal werd in eerdere studies gevalideerd in studies van Simsek et al. (2005) en Vandekerckhof et al. (2018).

Alle items in deze schaal zijn gemeten op een vijfpuntsschaal (1 = oneens, 5 = eens). Een hoge score wijst op een sterk geïntegreerd leiderschapssysteem waarin strategische besluitvorming voortvloeit uit gedeelde verantwoordelijkheid en afstemming tussen beide teams. De Cronbach's α is 0,81.

3.2.2 Afhankelijke variabele

In de governance- en accountancyliteratuur zijn financiële ratio's de meest gangbare maatstaven om bedrijfsprestaties te beoordelen (Delen et al., 2013; Roffia et al., 2021). Aansluitend op eerdere studies wordt in dit onderzoek gekozen voor Return on Assets (ROA) en Return on Equity (ROE) als financiële indicatoren voor het meten van financiële prestaties. Daarnaast sluit deze keuze nauw aan op het interne prestatie management raamwerk van familiebedrijven. Beide zijn een van de meest gebruikte boekhoudkundige prestatie maatstaven in governance- en managementonderzoek (Dalton et al., 1998; Gitundu et al., 2016; Weiner & Mahoney, 1981), en worden tegenwoordig nog steeds vaak gebruikt in recente studies (Bagh et al., 2023; Gardiner, 2022; Roffia et al., 2021; Zureigat et al., 2024).

ROA geeft aan hoe efficiënt een bedrijf zijn totale activa gebruikt om winst te genereren, en ROE geeft aan hoeveel nettowinst wordt behaald uit kapitaal dat door de aandeelhouders wordt geïnvesteerd. Deze benadering richt zich op gerealiseerde prestaties en is een betrouwbaar alternatief voor marktgebaseerde maatstaven zoals Tobin's Q, dat minder bruikbaar is in studies van familiebedrijven (Dalton et al., 1998; Zahra & Pearce, 1989). ROA is de netto winst gedeeld door de totale activa, en ROE is de netto winst gedeeld door het eigen vermogen. Beide ratio's worden uitgedrukt als percentage.

3.2.3 Mediërende variabelen

3.2.3.1 Strategische besluitvormingskwaliteit

Strategische besluitvormingskwaliteit wordt gemeten aan de hand van een samengestelde schaal die bestaat uit: enerzijds *decision quality*, of de perceptie van de respondenten van de kwaliteit en doeltreffendheid van de genomen strategische beslissingen, en anderzijds *decision commitment*, dat betrekking heeft op de mate waarin de teamleden zich inzetten om deze beslissingen doeltreffend uit te voeren. De schaal is samengesteld aan de hand van items van Diehl & Stroebe (1987), Amason (1996) en Wooldridge & Floyd (1990), die zijn toegepast door Vandekerckhof et al. (2018, 2019). In totaal heeft de schaal 12 items, waarbij de Cronbach's α 0,91 is (Thys et al., 2024). Ze bestaat uit 12 items die beoordeeld worden op een vijfpuntsschaal (1 = helemaal oneens, 5 = helemaal eens). De Cronbach's α is 0,89.

3.2.3.2 Langetermijnnoriëntatie

Langetermijnnoriëntatie wordt gemeten met behulp van een samengestelde schaal ontwikkeld door Lin et al. (2019), gebaseerd op de eerdere schaal van Atuahene-Gima en Li (2006). De schaal bevat diverse items met betrekking tot toekomstgericht denken, het investeren in langetermijnrelaties en het prioriteren van duurzame waardecreatie. De antwoorden worden uitgedrukt op een vijfpuntsschaal (1 = zeer onbelangrijk, 5 = zeer belangrijk). De Cronbach's α is 0,83.

3.2.4 Controlevariabelen

Er zijn drie controlevariabelen opgenomen in dit onderzoek om alternatieve verklaringen voor de financiële prestaties van familiebedrijven uit te sluiten. Bij de selectie van controlevariabelen is zowel gekeken naar kenmerken van het Strategic Leadership System (SLS) als naar financiële kenmerken.

Een eerste controlevariabele heeft betrekking op de grootte van het SLS, omdat grotere teams meestal gepaard gaan met een complexere besluitvormingsdynamiek. Deze variabele is de som van het aantal leden van het topmanagementteam (TMT) en de raad van bestuur (RvB), waarbij eventuele dubbelrollen (zoals een CEO die ook in de RvB zit) maar één keer worden meegeteld.

Aangezien de verdeling van deze variabele scheef is, wordt in de regressieanalyses de natuurlijke logaritme ervan gebruikt (Stock & Watson, 2020; Thys et al., 2024).

Een tweede controlevariabele is de leeftijd van het familiebedrijf, uitgedrukt in het aantal jaren sinds de oprichting. Dit werd gekozen om te controleren voor maturiteit, wat relevant is in studies over prestaties (Anderson & Reeb, 2003).

Tot slot wordt ook gecontroleerd voor financiële hefboomwerking (leverage), gemeten via de debt-to-assets ratio. Deze ratio wordt berekend door de totale schulden van het bedrijf te delen door de totale activa en geeft het aandeel van de activa aan dat gefinancierd wordt door rentedragende schulden. Het geeft daarmee een beeld van de kapitaalstructuur en het daaraan verbonden financiële risico. Een hogere ratio betekent dat het aandeel van de activa gefinancierd met schulden groter is, wat de kans op solvabiliteitsrisico's vergroot. De debt-to-assets ratio is dus een belangrijke indicator van enerzijds het risicoprofiel en anderzijds het potentiële rendement voor aandeelhouders (Roffia et al., 2021; Yan et al., 2021).

3.3 Analyseaanpak

In dit onderzoek worden de analyses uitgevoerd met behulp van het statistische softwarepakket SPSS. Aangezien wordt nagegaan in hoeverre de mate van behavioral integration (BI) binnen het Strategic Leadership System (SLS) een invloed uitoefent op de financiële prestaties van het bedrijf met strategische besluitvormingskwaliteit en langetermijnnoriëntatie als mediërende mechanismen, wordt er gebruik gemaakt van een mediatie-analyse via regressiemodellen. Deze analyse werd uitgevoerd volgens de procedure van Hayes' PROCESS macro (model 4), met bootstrapping (5000 samples), die wordt aanbevolen door Preacher & Hayes (2008). Hierdoor kan het indirecte effect van BI op financiële prestaties via beide mediatoren worden geschat en de significantie van de indirecte paden worden getest.

Financiële prestaties worden geanalyseerd met behulp van twee maatstaven: Return on Assets (ROA) en Return on Equity (ROE). Er worden afzonderlijke regressiemodellen geschat voor elk van deze afhankelijke variabelen.

3.4 Common method bias

Aangezien deze studie gebruikmaakt van perceptuele gegevens die aan de hand van gestructureerde vragenlijsten zijn verzameld, werd er vooraf rekening gehouden met een mogelijke common method bias. Dit heeft betrekking op systematische foutvariantie als gevolg van het gebruik van één gegevensverzamelingsmethode of -bron, die kunnen leiden tot kunstmatig versterkte of verzwakte correlaties tussen variabelen (Podsakoff et al., 2003).

Om de risico's op CMB te beperken, zijn er verschillende methodologische voorzorgsmaatregelen genomen. Zo werd elke vragenlijst afzonderlijk en anoniem ingevuld door TMT- en RvB-leden, zodat wederzijdse beïnvloeding tussen teamleden werd uitgesloten. Daarnaast werden de items neutraal en niet-sturend geformuleerd, en werd het groeperen van vragen per construct vermeden.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistiek en correlaties

De beschrijvende statistieken van de variabelen zijn weergegeven in Tabel 1. De steekproef telt 41 familiebedrijven, met een gemiddelde bedrijfsleeftijd van 37 jaar en een gemiddelde grootte van het Strategic Leadership System (SLS) van 10 leden, variërend van 5 tot 16 leden. De debt-to-assets ratio (LEV_DTA) is gemiddeld 57,95%, een teken van een diverse financiële structuur binnen de steekproef. Het gemiddelde van de scores voor de kernvariabelen is als volgt: behavioral integration (BI) scoort 3,31 op een vijfpuntsschaal, strategische besluitvormingskwaliteit (SDMQ) 4,01, en langetermijnnoriëntatie (LTO) 4,32, hetgeen duidt op een relatief hoge aanwezigheid van deze aspecten in de ondervraagde bedrijven. De resultaten zijn vergelijkbaar met eerdere studies (Simsek et al., 2005; Thys et al., 2024). De financiële prestaties, gemeten aan de hand van ROE en ROA, hebben gemiddelden van respectievelijk 6,18% en 3,76%, met significante variatie tussen de bedrijven.

De correlaties (Tabel 2) geven een significant positief verband aan tussen BI en SDMQ. Dit wijst op dat hogere niveaus van BI geassocieerd worden met sterkere strategische besluitvorming. Er werd geen significante correlatie tussen BI en ROE, ROA of LTO gevonden.

Wat de controlevariabelen betreft, werd vastgesteld dat de bedrijfsleeftijd significant negatief gecorreleerd was met ROE, dit betekent dat oudere bedrijven gemiddeld een lager rendement op eigen vermogen hebben. Daarnaast werd er een negatieve correlatie gevonden tussen LEV_DTA en ROA, al is deze correlatie statistisch niet significant.

Tabel 1:

Beschrijvende statistieken

Variabele	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Minimum	Maximum
ROE	6.18	23.56	-70.28	45.28
ROA	3.76	7.19	-9.08	25.11
BI	3.31	0.40	2	3.92
SDMQ	4.01	0.29	3.09	4.50
LTO	4.32	0.22	3.87	4.79
LEV_DTA	57.95	23.57	4.03	96.45
Aantal leden SLS	9.59	2.52	5	16
Bedrijfsleeftijd	37.07	19.19	9	98

N = 41 bedrijven.

ROE = Return on Equity; ROA = Return on Assets; BI = behavioral integration; SDMQ = strategische besluitvormingskwaliteit; LTO = langetermijnnoriëntatie; LEV_DTA = debt-to-assets ratio.

Tabel 2:

Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ROE	1							
2. ROA	.836**	1						
3. BI	.019	.225	1					
4. SDMQ	.077	.275	.889**	1				
5. LTO	.111	.138	.294	.302	1			
6. LEV_DTA	-.195	-.303	-.179	-.199	-.022	1		
7. Aantal leden SLS	.071	-.087	-.264	-.050	.068	-.055	1	
8. Bedrijfsleeftijd	-.346*	-.249	.054	.102	.189	.315*	.069	1

N = 41 bedrijven.

**. Correlatie is significant op 0,01 niveau (2-zijdige).

*. Correlatie is significant op 0,05 niveau (2-zijdige).

4.2 Regressie- en mediatieanalyses

Voor het testen van de hypothesen werden regressie- en mediatieanalyses uitgevoerd, met controle voor bedrijfsleeftijd, SLS-grootte en debt-to-assets ratio. De resultaten zijn weergegeven in de tabellen 2 tot en met 4.

Hypothese 1 luidt dat BI binnen het SLS een positieve invloed heeft op de financiële prestaties van familiebedrijven, die gemeten werden aan de hand van ROE en ROA. Uit de regressieanalyse (Tabel 3) komt wel naar voren dat BI geen significante invloed heeft op de ROE of ROA. Ondanks dat er een lichte positieve trend is, is deze niet statistisch significant. Wat de controlevariabelen betreft, werd er een negatief effect van bedrijfsleeftijd op de ROE gevonden, maar dit effect was niet statistisch significant. Daarom kunnen er geen onderbouwde uitspraken worden gedaan over een mogelijk verband tussen bedrijfsleeftijd en financiële prestaties. Hypothese 1 wordt dus niet ondersteund.

Hypothese 2 stelt dat SDMQ de relatie tussen BI en financiële prestaties medieert. Uit de mediatieanalyse (Tabel 4) volgt dat BI een significant positief effect heeft op SDMQ, wat aangeeft dat meer samenwerking tussen TMT en RvB samenhangt met sterkere strategische besluitvorming. Daarentegen werd er geen significant mediërend effect van SDMQ gevonden op de relatie tussen BI en financiële prestaties. Daarom wordt hypothese 2 niet ondersteund.

Hypothese 3 luidt dat LTO de relatie tussen BI en financiële prestaties medieert. De resultaten (Tabel 5) tonen een zwakke, niet-significante relatie tussen BI en LTO. LTO heeft vervolgens geen significant effect op ROE of ROA, en het directe effect van BI is ook niet significant. Hypothese 3 wordt dus niet ondersteund.

Tabel 3:

OLS-regressieresultaten voor het effect van BI op financiële prestaties

	ROE	ROA
Constant	6.45 (41.90)	-0.17 (12.66)
BI	3.02 (9.83)	3.41 (2.97)
LEV_DTA	-0.08 (0.17)	-0.06 (0.05)
Aantal leden SLS	0.96 (1.52)	-0.10 (0.46)
Bedrijfsleeftijd	-0.41† (0.20)	-0.07 (0.06)
R ²	0.14	0.16
F	1.44	1.67
p-waarde model	.24	.18

N = 41 bedrijven.

Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden weergegeven met de standaardfouten tussen haakjes.

† p < .10, * p < .05, ** p < .01 (2-zijdig).

Tabel 4:

Regressieresultaten voor het mediatiemodel van BI op ROA en ROE via SDMQ

	SDMQ	ROE	ROA
BI	0.6872*** (0.0545)	-14.9588 (22.9393)	-4.8605 (6.8308)
SDMQ		26.1644 (30.1396)	12.0325 (8.9749)
LEV_DTA	-0.0005 (0.0009)	-0.0629 (0.1695)	-0.0588 (0.0505)
Aantal leden SLS	0.0221* (0.0084)	0.3823 (1.6660)	-0.3689 (0.4961)
Bedrijfsleeftijd	0.0008 (0.0011)	-0.4283* (0.2054)	-0.0806 (0.0612)
Constant	1.5166*** (0.2325)	-33.2265 (62.1030)	-18.4145 (18.4928)
R ²	0.83	0.16	0.20
F	43.66	1.29	1.73
p-waarde model	< .001	.289	.154

N = 41 bedrijven.

Bootstrap samples = 5000. Betrouwbaarheidsinterval = 90%.

*p < .05, **p < .01, ***p < .001 (2-zijdig).

Tabel 5:

Regressieresultaten voor het mediatiemodel van BI op ROA en ROE via LTO

	LTO	ROE	ROA
BI	0.1748 [†] (0.0903)	-0.2976 (10.3148)	2.6261 (3.1351)
LTO		18.9813 (18.1212)	4.4719 (5.5078)
LEV_DTA	-0.0001 (0.0015)	-0.0737 (0.1681)	-0.0641 (0.0511)
Aantal leden SLS	0.0121 (0.0140)	0.7306 (1.5355)	-0.1572 (0.4667)
Bedrijfsleeftijd	0.0019 (0.0019)	-0.4431* (0.2058)	-0.0795 (0.0626)
Constant	3.5566*** (0.3848)	-61.0545 (76.8400)	-16.0707 (23.3548)
R ²	0.14	0.16	0.17
F	1.41	1.37	1.46
p-waarde model	.250	.258	.229

N = 41 bedrijven.

Bootstrap samples = 5000. Betrouwbaarheidsinterval = 90%.

[†] p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001 (2-zijdig).

Samengevat tonen de resultaten geen significante directe of mediërende effecten van BI op de financiële prestaties van familiebedrijven, zoals gemeten via ROE en ROA. Er wordt echter wel een positief effect van BI op SDMQR bevestigd, dat wijst op de waarde van samenwerking binnen het SLS voor strategische processen.

4.3 Robuustheids- en extra analyses

Er werden twee aanvullende analyses uitgevoerd om de robuustheid van de bevindingen te testen en om aanvullende inzichten te verkrijgen.

Als eerste is er een moderatieanalyse uitgevoerd om te onderzoeken of de grootte van het SLS de relatie tussen BI en de mediators (SDMQ en LTO) modereert. Voor zowel SDMQR als LTO werden geen significante interactie-effecten gevonden. De indexen van de gemodereerde mediatie waren ook niet significant. Dit wijst erop dat de effecten van BI op strategische besluitvorming en langetermijnnoriëntatie niet afhangen van de grootte van het SLS.

Als tweede is er een alternatieve maatstaf voor financiële prestaties opgenomen, namelijk het nettoresultaat. Deze robuustheidsanalyse levert resultaten op die overeenkomen met de oorspronkelijke mediatiemodellen (Tabel 4 en 5). De directe effecten van BI en de indirecte effecten via SDMQR en LTO bleven beide niet significant.

Uit deze aanvullende analyses volgt dat de bevindingen robuust zijn en niet wezenlijk veranderen door alternatieve aannames of uitkomstmaten.

5. Discussie

In dit onderzoek werd de invloed onderzocht van behavioral integration (BI) binnen het Strategic Leadership System (SLS) op de financiële prestaties van familiebedrijven, waarbij de nadruk lag op de mediërende rol van de kwaliteit van strategische besluitvormingskwaliteit en langetermijnnoriëntatie. De centrale onderzoeksvraag luidde: *Heeft de mate van behavioral integration tussen TMT en RvB binnen een SLS-constellatie een invloed op de financiële prestaties van familiebedrijven, en welke rol spelen strategische besluitvormingskwaliteit en langetermijnnoriëntatie als mediatoren?* Dit onderzoek is gedaan in de bedrijfscontext en is gericht op de specifieke dynamiek van samenwerking binnen en tussen leiderschapsteams. De noodzaak om de complexe dynamiek van de samenwerking tussen het TMT en de RvB binnen het strategisch leiderschap beter te begrijpen, een aspect dat nog relatief onderbestudeerd is in de literatuur (Luciano et al., 2020; Thys et al., 2024), vormt het uitgangspunt van dit onderzoek. Traditioneel onderzoek, bijvoorbeeld gebaseerd op de Upper Echelons Theory (UET) (Hambrick & Mason, 1984), focust voornamelijk op de individuele kenmerken van leiders of de afzonderlijke rollen van TMT en RvB. Het SLS-perspectief bouwt hierop voort door het TMT en de RvB gezamenlijk te benaderen als één strategisch leiderschapssysteem en benadrukt zo hun onderlinge samenwerking als bepalende factor (Luciano et al., 2020). Daarnaast is nog niet empirisch onderzocht hoe de samenwerking tussen het TMT en de RvB als één SLS zich vertaalt in financiële prestaties. Om deze redenen is dit onderzoek belangrijk omdat het een gat in de literatuur opvult door niet alleen de directe relatie tussen BI en financiële prestaties te onderzoeken, maar ook de onderliggende mechanismen zoals de strategische besluitvormingskwaliteit en langetermijnnoriëntatie. In deze tijden waarin bedrijven te maken hebben met toenemende strategische complexiteit en druk om te presteren (González & Greve, 2023), levert dit onderzoek cruciale inzichten in hoe samenwerking binnen leiderschapsteams kan bijdragen aan hun succes, zowel financieel als strategisch.

Gebaseerd op het SLS-raamwerk, werd in dit onderzoek verwacht dat een hogere mate van samenwerking tussen het TMT en de RvB, oftewel BI, een positieve invloed zou hebben op de financiële prestaties van familiebedrijven. Uit de resultaten komt echter naar voren dat deze verwachte directe relatie niet wordt ondersteund. Hoewel er in de eerste analyses sprake was van een positief verband, bleek uit verdere analyses dat BI geen directe invloed heeft op financiële maatstaven zoals ROE (Return on Equity) en ROA (Return on Assets). Wel werd vastgesteld dat BI bijdraagt aan een hogere kwaliteit van strategische besluitvorming, wat eerdere bevindingen op dit gebied bevestigt (bv. Thys et al., 2024). Thys et al. (2024) tonen bijvoorbeeld aan dat BI de kwaliteit van strategische beslissingen in Belgische familiebedrijven verbetert, terwijl Wu et al. (2021) samenwerking linkten aan innovatie en indirecte financiële prestaties.

Echter, tussen het nemen van goede strategische beslissingen en het realiseren van sterke financiële prestaties liggen diverse factoren die een rechtstreeks verband bemoeilijken. Dat kan dus verklaren waarom er geen directe impact van BI op de financiële prestaties werd gevonden in dit onderzoek. Zo kunnen externe factoren, zoals marktvolatiliteit, conjunctuur en sectorale dynamiek, de financiële resultaten beïnvloeden, los van de kwaliteit van strategische beslissingen (Dalton et al., 1998; González & Greve, 2023). Daarnaast kan de keuze voor boekhoudkundige prestatimaatstaven zoals ROE en ROA de resultaten hebben beïnvloed, omdat deze maatstaven

gevoelig zijn voor externe schommelingen en mogelijk niet de volledige impact van strategische samenwerking op waardecreatie op lange termijn vastleggen (Dalton et al., 1998). Marktgebaseerde indicatoren, zoals Tobin's Q, die de waardering van stakeholders en toekomstige groeipotentie weerspiegelen, zouden een completer beeld kunnen bieden van hoe BI bijdraagt aan organisatorische prestaties (Lang & Stulz, 1994). Op intern vlak spelen factoren zoals de effectiviteit van strategie-implementatie, communicatie, leiderschapsstijl en organisatiecultuur ook een belangrijke rol. Een gebrek aan duidelijke strategiecommunicatie naar werknemers toe kan bijvoorbeeld tot verkeerde afstemming en slechte implementatie leiden (Hrebiniak, 2006; Rapert et al., 2002). De leiderschapsstijl is ook van invloed op de motivatie en betrokkenheid van werknemers, wat essentieel is voor een succesvolle implementatie (Wang et al., 2010). Bij familiebedrijven is de organisatiecultuur vaak diep geworteld in familiewaarden zoals loyaliteit, behoud en intergenerationele continuïteit, wat kan leiden tot spanningen bij strategische veranderingen die streven naar winstmaximalisatie (Chrisman et al., 2005; Zahra et al., 2004). Binnen de specifieke context van familiebedrijven waar de prioriteit vaak ligt bij continuïteit, reputatie en waardeoverdracht, wordt doorgaans minder nadruk gelegd op winstoptimalisatie, met als gevolg dat financiële prestaties moeilijker eenduidig te meten zijn (Zahra & Pearce, 1989).

Verder werd verwacht dat strategische besluitvormingskwaliteit een mediërende rol zou spelen in de relatie tussen BI en financiële prestaties, aangezien samenwerking de consistentie en effectiviteit van strategische beslissingen zou verbeteren. In dit onderzoek wordt bevestigd dat BI inderdaad een positieve invloed heeft op de kwaliteit van strategische besluitvorming, die in overeenstemming is met bevindingen van Thys et al. (2024) en Simsek et al. (2005), waarin samenwerking wordt gekoppeld aan betere besluitvormingsprocessen door het delen van informatie en gezamenlijke betrokkenheid. Maar deze betere besluitvormingskwaliteit heeft niet geresulteerd in betere financiële prestaties, zoals gemeten aan de hand van ROE en ROA. Deze uitkomst verschilt van de literatuur die besluitvormingskwaliteit koppelt aan organisatieprestaties (Elbanna & Child, 2007). Dit kan in familiebedrijven worden verklaard door de dominantie van informele besluitvormingsprocessen, die mogelijk niet rechtstreeks leiden tot meetbare financiële resultaten (Vandekerckhof et al., 2018).

En tot slot werd er verondersteld dat een langetermijnorientatie bij leidinggevendenden de relatie tussen BI en financiële prestaties zou mediëren, omdat een toekomstgerichte houding duurzame waardecreatie zou bevorderen. Maar de resultaten tonen geen ondersteuning voor deze mediërende rol. Ondanks dat er een lichte indicatie was dat BI geassocieerd is met langetermijnorientatie, had deze oriëntatie geen invloed op de financiële prestaties, gemeten aan de hand van ROE en ROA. Dit staat in contrast met studies zoals die van Handrito et al. (2023), die langetermijnorientatie in familiebedrijven koppelen aan organisatorische veerkracht, en Flammer en Bansal (2016), die het koppelen aan duurzame waardecreatie. Een mogelijke verklaring is dat de voordelen van langetermijnorientatie pas op langere termijn merkbaar zijn, terwijl de financiële maatstaven in dit onderzoek een momentopname weergeven (Brauer, 2013). Kortom, uit deze resultaten volgt dat samenwerking binnen het SLS strategische processen zoals de kwaliteit van besluitvorming verbetert, maar dat de omzetting naar financiële prestaties in familiebedrijven moeilijker is dan verwacht, wat mogelijk te verklaren is door de unieke prioriteiten en dynamiek in deze context.

5.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek draagt in belangrijke mate bij aan de literatuur over strategisch leiderschap door het Strategic Leadership System (SLS) raamwerk (Luciano et al., 2020) empirisch te toetsen binnen de context van familiebedrijven. Het ontbreekt tot dusver aan een empirische studie die specifiek de impact onderzoekt van behavioral integration (BI) tussen het topmanagementteam (TMT) en de raad van bestuur (RvB) binnen het SLS op financiële prestaties (ROE en ROA). Dit onderzoek biedt een eerste bijdrage hieraan.

De eerste bijdrage betreft de bevestiging dat BI leidt tot een betere strategische besluitvormingskwaliteit. Dit komt overeen met eerdere bevindingen in de literatuur (Thys et al., 2024; Wu et al., 2021; Zhang et al., 2024) en benadrukt het belang van een effectieve wisselwerking tussen het TMT en de RvB als één samenwerkend systeem. Deze contributie verrijkt de literatuur over strategische leiderschap door te laten zien dat de afstemming tussen bestuurslagen een noodzakelijke voorwaarde is voor strategische effectiviteit. Deze afstemming wordt in familiebedrijven bovendien versterkt door overlappende rollen, informele communicatie en de vermenging van familie- en bedrijfsbelangen (Bammens et al., 2011; Eddleston et al., 2012; Vandekerckhof et al., 2018).

Het feit dat er geen directe relatie is tussen BI en financiële prestaties wijst er echter op dat deze invloed contextafhankelijk is. Dit wijst op het belang van omgevings- en organisatorische factoren die van invloed zijn op de vertaling van de mate van samenwerking naar meetbare prestaties, zoals strategie-implementatie, communicatie en organisatiecultuur (Hrebiniak, 2006; Rapert et al., 2002). Daarnaast kunnen in familiebedrijven niet-financiële doelstellingen zoals reputatie en waardeoverdracht zorgen voor een afzwakking van de nadruk op winstmaximalisatie (Zahra & Pearce, 1989), terwijl externe factoren zoals marktvolatiliteit of bedrijfscycli aanvullende versturende elementen vormen (Dalton et al., 1998). Deze vaststellingen benadrukken de meerwaarde van het SLS-raamwerk om dergelijke contextuele complexiteit te onderzoeken en wijzen op het belang van verder onderzoek naar hoe factoren zoals taakcohesie, strategische afstemming en gedeelde waarden binnen het SLS de impact op financiële prestaties vormgeven (González & Greve, 2023; Zhang et al., 2024).

Verder draagt dit onderzoek bij tot het verfijnen van de inzichten in de onderliggende mechanismen die BI koppelen aan organisatorische prestaties. Strategische besluitvormingskwaliteit leidt dus niet direct tot betere financiële resultaten, hoewel deze wel wordt verbeterd door BI. Dit wijkt af van eerder onderzoek dat een direct verband aantoonde tussen besluitvormingskwaliteit en organisatieprestaties (Elbanna & Child, 2007). In het geval van familiebedrijven kunnen informele besluitvormingsprocessen, zoals het vertrouwen op familiebanden of het vermijden van conflicten, de formele efficiëntie belemmeren (Vandekerckhof et al., 2018). Daarnaast laat zien dat langetermijnnoriëntatie geen mediërend effect heeft in deze relatie, terwijl het in de literatuur wel geassocieerd wordt met duurzame waardecreatie (Flammer & Bansal, 2016). Mogelijke verklaring hiervan ligt in de tijdsdimensie: de voordelen van langetermijnstrategieën komen vaak pas op langere termijn tot uiting, in tegenstelling tot de prestatie-indicatoren zoals ROE en ROA die in dit onderzoek zijn gebruikt, die enkel een momentopname van de financiële prestaties weerspiegelen (Brauer, 2013).

Tenslotte levert dit onderzoek een aanvulling op de Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984), die beweert dat de kenmerken van topmanagers invloed uitoefenen op hun strategische keuzes en daarmee op de prestaties van organisaties. Uit de resultaten komt naar voren dat in familiebedrijven leiderschapsgedrag en -effectiviteit in sterke mate beïnvloed worden door contextuele factoren, waaronder de mate van samenwerking tussen managementlagen en de prioriteit van niet-financiële doelstellingen. Daarmee opent dit onderzoek nieuwe wegen voor theorieontwikkeling over strategisch leiderschap in dynamische en relationeel complexe omgevingen.

5.2 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek bieden praktische inzichten voor leiders, vooral in familiebedrijven, waar strategische complexiteit een groeiende uitdaging vormt (González & Greve, 2023; Luciano et al., 2020). Ten eerste wordt bevestigd dat betere samenwerking tussen TMT en RvB de strategische besluitvorming verbetert, zoals benadrukt in de literatuurstudie (Luciano et al., 2020; Thys et al., 2024). Hier kunnen leiders gebruik van maken door het introduceren van gezamenlijke strategische sessies of gestructureerde informatiedeling, waardoor de afstemming verbetert en spanningen tussen zakelijke en familiebelangen afnemen (Zahra & Pearce, 1989).

Op de tweede plaats laat het gebrek aan directe financiële impact duidelijk zien dat leidinggevendende aanvullende strategieën nodig hebben, zoals optimalisatie van operationele efficiëntie of investering in innovatie (Wu et al., 2021), om hun prestaties te verbeteren, terwijl samenwerking een bijdrage blijft leveren aan strategische stabiliteit.

Ten derde wijst de beperkte rol van langetermijnnoriëntatie erop dat het belangrijk is om kortetermijn- en langetermijndoelen met elkaar in evenwicht te brengen (Handrito et al., 2023). Leiders kunnen investeren in duurzame relaties met stakeholders of in R&D voor toekomstige groei (Flammer & Bansal, 2016), en tegelijkertijd kortetermijnmaatregelen toepassen, zoals cashflowmanagement (Roffia et al., 2021), om te kunnen navigeren in de huidige dynamische omgeving.

5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft enkele tekortkomingen die in toekomstige studies aangepakt kunnen worden. Ten eerste is de steekproefgrootte ($N = 41$) vrij klein, wat te wijten is aan de focus op Belgische familiebedrijven, maar waardoor de generaliseerbaarheid beperkt wordt. Een onderzoek met een grotere dataset, zowel binnen familiebedrijven als binnen andere organisatorische contexten, zou bijkomende inzichten kunnen opleveren en de robuustheid van de conclusies kunnen vergroten.

Ten tweede is er gebruik gemaakt van cross-sectionele data, wat maakt dat uitspraken over causaliteit met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden. De effecten van langetermijnnoriëntatie zouden beter in kaart kunnen worden gebracht in een longitudinaal onderzoek (Brauer, 2013).

Verder werd er gebruikgemaakt van boekhoudkundige maatstaven (ROE en ROA) om financiële prestaties te meten. Dit zijn nuttige indicatoren, maar kunnen beïnvloed worden door externe factoren zoals macro-economische omstandigheden (Dalton et al., 1998). In toekomstig onderzoek kan men gebruik maken van marktgebaseerde maatstaven zoals Tobin's Q, die een weergave zijn van de waardering van investeerders en het verwachte groeipotentieel (Lang & Stulz, 1994), om een volledig beeld te krijgen van de impact van BI.

Uiteindelijk kan onderzoek naar de subdivisies van BI (bv. informatiedeling, gezamenlijke besluitvorming) een beter inzicht bieden in hoe samenwerking specifiek van invloed is op financiële prestaties (Simsek et al., 2005).

6. Bibliografie

- Aboramadan, M. (2020). Top management teams characteristics and firms performance: Literature review and avenues for future research. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 603–628. <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2020-2046>
- Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 95–99. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/8161>
- Alvarado-Vargas, M. J., Lorenz, M. P., & Hermans, M. (2024). A balancing act: Independent and interdependent effects of board of directors and top management team gender composition on innovation. *Long Range Planning*, 57(4), 102450. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102450>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 125–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.008>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2006). The effects of formal controls on supervisee trust in the manager in new product selling: Evidence from young and inexperienced salespeople in China. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 342–358. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00206.x>
- Bagh, T., Khan, M. A., Meyer, N., & Riaz, H. (2023). Impact of boardroom diversity on corporate financial performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01700-3>
- Balsam, S., Puthenpurackal, J., & Upadhyay, A. (2016). The determinants and performance impact of outside board leadership. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 51(4), 1325–1358. <https://doi.org/10.1017/s0022109016000570>
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>

- Banzato, C. R., & Sierra, J. C. V. (2016). Implications of theory and research on strategic leadership: A critical review. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(03), 119–131. <https://doi.org/10.5585/riae.v15i3.2331>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544–557. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525781>
- Bennett, R., & Robson, P. (2004). The role of boards of directors in small and medium-sized firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 95–113. <https://doi.org/10.1108/14626000410519137>
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257–273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>
- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), 165–180. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0899>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (1997). Using single respondents in strategy research. *British Journal of Management*, 8(2), 119–131. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0045>
- Brauer, M. F. (2013). The effects of short-term and long-term oriented managerial behavior on medium-term financial performance: Longitudinal evidence from Europe. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 386–402. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.703965>
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295–308. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9021-2>
- Bruns, H. C. (2012). Working alone together: Coordination in collaboration across domains of expertise. *Academy of Management Journal*, 56(1), 62–83. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0756>
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441–453. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.06.001>
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>

- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284. <https://doi.org/10.1002/smj.226>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (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>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4), 813–839. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00612.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- 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>
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2012). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1–33. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>
- Coles, J., Daniel, N., & Naveen, L. (2007). Boards: Does one size fit all?. *Journal of Financial Economics*, 87(2), 329–356. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.08.008>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703>
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269–290. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199803\)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<269::AID-SMJ950>3.0.CO;2-K)
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–392. <https://doi.org/10.2307/256784>

- Delen, D., Kuzey, C., & Uyar, A. (2013). Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert Systems with Applications*, 40(10), 3970–3983. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.012>
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 497–509. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.497>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389–402. <https://doi.org/10.2307/257010>
- du Plessis, J. J., Hargovan, A., & Nosworthy, B. (2024). *Principles of Contemporary Corporate Governance* (5de editie). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009287371>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2010). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347–367. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561–591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00670.x>
- Elbanna, S., & Naguib, R. (2009). How much does performance matter in strategic decision making? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 437–459. <https://doi.org/10.1108/17410400910965715>
- Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. C. (1998). The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 10(1), 1.
- Ensley, M. D., & Hmieleski, K. M. (2005). A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research Policy*, 34(7), 1091–1105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.05.008>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Finkelstein, S., & C. Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations* (1ste editie). South-Western College Pub.
- Finkelstein, S., C. Hambrick, D., & A. Cannella, A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.

- Flammer, C., & Bansal, P. (2016). Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1827–1847. <https://doi.org/10.1002/smj.2629>
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489. <https://doi.org/10.2307/259138>
- Gardiner, E. (2022). What's age got to do with it? The effect of board member age diversity: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 65–92. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00294-5>
- Gitundu, E. W., Kiprop, S. K., Kibet, L. K., & Kisaka, S. E. (2016). Corporate governance and financial performance: A literature review of measurements and econometric methods of data analysis in research. *Corporate Governance*, 7(14), 116–25.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107–156. <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>
- González, C., & Greve, P. (2023). Supplementary and complementary congruence at the apex of the organization: Management and board as a strategic-oriented multiteam system. *British Journal of Management*, 34(3), 1510–1533. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12645>
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “team” label. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 171–214). JAI Press.
- Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3), 110–127. <https://doi.org/10.2307/41165801>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M.-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659–684. <https://doi.org/10.2307/2393871>
- Handrito, R. P., Slabbinck, H., & Vanderstraeten, J. (2023). Stuck in short-term, daily operations, or not?: Unraveling SME's long-term orientation. *Small Business Economics*, 61(4), 1723–1745. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00748-4>
- Heyden, M. L., Oehmichen, J., Nichting, S., & Volberda, H. W. (2015). Board background heterogeneity and exploration-exploitation: The role of the institutionally adopted board model. *Global Strategy Journal*, 5(2), 154–176. <https://doi.org/10.1002/gsj.1095>

- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383. <https://doi.org/10.2307/30040728>
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865–889. <https://doi.org/10.1002/job.479>
- Hoekx, L., Lambrechts, F., Vandekerckhof, P., Voordeckers, W., & Frank, H. (2023). The influence of familiness on decision-making quality in top management teams: The role of emotional dissonance and perceived team support. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100538. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100538>
- Hoffmann, C., Wulf, T., & Stubner, S. (2014). Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 34(3), 345–368. <https://doi.org/10.1177/0266242614550500>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Iturralde, T., Maseda, A., Arosa, B., & García-Ramos, R. (2016). Boards of directors in SMEs: An empirical evidence of board task performance. *South African Journal of Business Management*, 47(4), 47–58. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i4.74>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 353–378. <https://doi.org/10.1080/08985620050177958>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409–438. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(96\)90031-8](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(96)90031-8)
- Lang, L. H., & Stulz, R. M. (1994). Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102(6), 1248–1280. <https://doi.org/10.1086/261970>
- Laverty, K. J. (1996). Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825. <https://doi.org/10.2307/259003>
- Lin, Y., Shi, W., Prescott, J. E., & Yang, H. (2019). In the eye of the beholder: Top managers’ long-term orientation, industry context, and decision-making processes. *Journal of Management*, 45(8), 3114–3145. <https://doi.org/10.1177/0149206318777589>

- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.32626023>
- Lu, Y., Ntim, C. G., Zhang, Q., & Li, P. (2022). Board of directors' attributes and corporate outcomes: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 84, 102424. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102424>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Luciano, M. M., Nahrgang, J. D., & Shropshire, C. (2020). Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam systems perspective. *Academy of Management Review*, 45(3), 675–701. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0485>
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149–1169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x>
- Majowska, M. (2024). TMT's impact on company performance: Unraveling the role of strategic hrm choices. *European Management Studies*, 22(1), 52–75. <https://doi.org/10.7172/2956-7602.103.3>
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multiteam systems. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 289–313). <https://doi.org/10.4135/9781848608368.n16>
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47–74. <https://doi.org/10.1177/0170840699201003>
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005) *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Mueller, G. C., Mone, M. A., & Barker, V. L. (2007). Formal strategic analyses and organizational performance: Decomposing the rational model. *Organization Studies*, 28(6), 853–883. <https://doi.org/10.1177/0170840607075262>
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>
- Nahum, N., & Carmeli, A. (2019). Leadership style in a board of directors: Implications of involvement in the strategic decision-making process. *Journal of Management & Governance*, 24(1), 199–227. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09455-3>
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2012). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373–382. <https://doi.org/10.1002/smj.2021>

- Nielsen, S. (2009). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301–316.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, N. Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196–222. <https://doi.org/10.1177/0149206306298657>
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1976). Relationships among components of credibility and communication behaviors in work units. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 99–102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.99>
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 163–182. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130911>
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (1ste editie). Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301–310. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00157-0](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00157-0)
- Richard, O. C., & Shelor, R. M. (2002). Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 958–974. <https://doi.org/10.1080/09585190210134309>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Roffia, P. (2019). Director ownership and performance of small and medium enterprises: Insights from Northeast Italy. *Sinergie Italian Journal of Management*, 109–126. <https://doi.org/10.7433/s110.2019.05>
- Roffia, P., Simón-Moya, V., & García, J. S. (2021). Board of director attributes: Effects on financial performance in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1141–1172. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00715-5>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Prentice Hall.

- Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. (1996). Business strategy and the social psychology of top management teams. *Advances in strategic management*, 13, 91-119.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69–84. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993139>
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (2002). The relationship between corporate governance and financial performance. *Journal of Corporate Citizenship*, 2002(8), 35–48. <https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2002.wi.00006>
- Stock, J. H., & Watson, M. W. (2020). *Introduction to econometrics*. Pearson.
- Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151–162. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90029-s](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90029-s)
- Taylor, R. N. (1975). Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*, 18(1), 74–81. <https://doi.org/10.2307/255626>
- Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2024). Top management team and board of directors as the strategic leadership system: The effect of behavioral integration on strategic decision-making quality. *European Management Journal*, 42(5), 721–734. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.010>
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2018). Socio-emotional wealth separation and decision-making quality in family firm TMTs: The moderating role of psychological safety. *Journal of Management Studies*, 55(4), 648–676. <https://doi.org/10.1111/joms.12277>
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2019). The effect of nonfamily managers on decision-making quality in family firm TMTs: The role of intra-TMT power asymmetries. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100272. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.002>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222. <https://doi.org/10.2307/20159030>
- Wang, F., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924–3936. <https://doi.org/10.5897/ajbm.9000239>
- Weiner, N., & Mahoney, T. A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, 24(3), 453–470. <https://doi.org/10.2307/255568>

- Weisbach, M. S. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics*, 20, 431–460. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(88\)90053-0](https://doi.org/10.1016/0304-405x(88)90053-0)
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Wu, J., Richard, O. C., Del Carmen Triana, M., & Zhang, X. (2021). The performance impact of gender diversity in the top management team and board of directors: A multiteam systems approach. *Human Resource Management*, 61(2), 157–180. <https://doi.org/10.1002/hrm.22086>
- Yan, C. C., Hui, Y. Z., & Xin, L. (2021). The relationship between board size and firm performance. *E3S Web of Conferences*, 257, 02079. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125702079>
- Zaccaro, S. J., Marks, M. A., & DeChurch, L. A. (2012). *Multiteam systems: An organizational form for dynamic and complex environments*. Routledge
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zhang, Y., Gao, M., Zhuge, J., & Ye, S. (2024). Strategic-oriented multiteam system cohesion and enterprise investment decision: Evidence from CESIM platform online simulation experiment. *International Review of Economics & Finance*, 95, 103386. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103386>
- Zureigat, B. N., Hazimeh, A. M. A., Batayneh, R., & Alrawashedh, N. H. (2024). Does board of directors affect financial performance? A study of the Jordanian companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 1441–1450. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.4.007>