



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Bruggenbouwers van de bedrijfsstrategie: De rol van uitvoerende bestuurders in de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie

Pieter Schreurs

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

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 toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Bruggenbouwers van de bedrijfsstrategie: De rol van uitvoerende bestuurders in de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie

Pieter Schreurs

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

dr. Kris THYS

Voorwoord

Met grote trots presenteer ik deze masterproef als de apotheose van mijn academische carrière aan de UHasselt. Het onderzoeksonderwerp van deze studie, namelijk de vorming van een gezamenlijke strategische visie en de rol die uitvoerende bestuurders hierin kunnen opnemen, heeft me geïntrigeerd vanaf de start van dit avontuur. Mijn intrinsieke interesse in leiderschap en strategische besluitvorming ontplooiëde zich tot een bewezen meerwaarde gedurende het onderzoeksproces, en heeft in die zin zeker bijgedragen tot het finale resultaat dat ik mag afleveren. Op die manier biedt deze masterproef niet enkel een weerspiegeling van de inspanningen die ik geleverd heb gedurende het afgelopen academiejaar, maar ook van de persoonlijke verrijking die ik heb mogen ervaren.

Hoewel het onderzoeksproces intensief en bij sommige momenten uitdagend was, kijk ik er voornamelijk op terug als een bijzonder leerrijke ervaring waarvan ik van elke stap heb kunnen genieten. Wat me vooral aansprak binnen deze masterproef was de mogelijkheid om mijn analytisch denkvermogen te koppelen aan theoretische concepten uit de literatuur, en deze finaal te vertalen naar nieuwe praktijkgerichte inzichten. Deze ervaring heeft me vaardigheden aangeleerd die ik zal meedragen in mijn toekomstige professionele carrière en verdere levensloop. Ik voel me bevoorrecht dat ik deze unieke opportuniteit heb mogen ontvangen, en wil daarom mijn dank betuigen aan alle personen die geholpen hebben om dit voor mij mogelijk te maken.

Allereerst zou ik graag mijn oprechte dank willen uitspreken aan mijn mentor, Kris Thys, om mij dit boeiende onderwerp toe te vertrouwen. Zijn begeleiding, expertise, en steun bewezen van onschatbare waarde te zijn gedurende de uitvoering van dit onderzoek. Deze inspanningen hebben ongetwijfeld bijgedragen aan de kwaliteit en diepgang van deze masterproef, waardoor Kris een enorme toegevoegde waarde creëerde binnen deze studie. Daarvoor wens ik hem nogmaals van harte te bedanken.

Verder wens ik de universiteit Hasselt, en in het bijzonder mijn faculteit bedrijfseconomische wetenschappen te bedanken voor het bieden van een stimulerende leeromgeving en enkele essentiële academische middelen. De verleende toegang tot de online databank en de statistische software SPSS waren van cruciaal belang om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. Hiervoor wil ik nogmaals mijn dank betuigen aan de universiteit. Ik zie het als een voorrecht om aan deze prachtige institutie gestudeerd te hebben, en ben dankbaar dat deze masterproef het sluitstuk vormt van mijn academische reis aan de UHasselt.

Tot slot wens ik nog een speciale dank te betuigen aan mijn vrienden en familie voor hun onvoorwaardelijke steun gedurende mijn academisch traject. Hun geduld, liefde, en steun hebben me enorm geholpen om de hoogte en dieptepunten van het onderzoeksproces te doorstaan, waardoor ook zij een belangrijke bijdrage leverden aan het succes van deze studie.

Samenvatting

Onderzoeksopzet en methodologie

Deze masterproef onderzoekt de rol van uitvoerende bestuurders op de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie binnen het strategic leadership system (SLS). Het SLS is een theoretisch construct (Luciano et al., 2020) dat de samenwerking tussen het top management team (TMT) en de raad van bestuur (RvB) conceptualiseert aan de hand van de multiteam systeemtheorie (MTS) (Mathieu et al., 2001). Binnen het SLS fungeren TMT en RvB als de strategische beslissingsnemers van de organisatie die aan de hand van een onderling afhankelijke samenwerking de overkoepelende doelstelling van superieure bedrijfsresultaten trachten te verwezenlijken. Om dergelijke resultaten te behalen zal het SLS overeenstemming moeten bereiken inzake de toekomstige strategische richting van het bedrijf.

Dit onderzoek zal vertrekken vanuit de problematiek dat de realisatie van deze gezamenlijke strategische visie binnen het SLS niet zo vanzelfsprekend zal zijn vanwege uiteenlopende belangen en beperkte interactie tussen beide leidinggevende organen. Het is daarom omwille van deze reden dat uitvoerende bestuurders vanwege hun dubbele positie in zowel het TMT als de RvB hier een cruciale rol in kunnen spelen. De centrale onderzoeksvraag van deze studie zal zich derhalve richten op de invloed van uitvoerende bestuurders op de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie binnen het SLS. Tot slot wordt er onderzocht in welke mate persoonlijke eigenschappen van uitvoerende bestuurders en SLS-specifieke factoren deze relatie beïnvloeden.

Aan de hand van een kwantitatieve analyse op basis van een multiple respondent dataset bestaande uit 41 Belgische private familiebedrijven zal ik deze centrale onderzoeksvraag trachten te beantwoorden. Om de invloed van uitvoerende bestuurders op de creatie van een gezamenlijke strategische visie binnen het SLS te meten, werd hun relatieve vertegenwoordiging binnen het SLS als verklarende variabele genomen.

Onderzoeksresultaten & bijdragen aan de literatuur

De gevonden onderzoeksresultaten tonen aan dat uitvoerende bestuurders een negatieve invloed uitoefenen op de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie. Meer concreet blijken SLS-constellaties met een hogere proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders doorgaans meer moeilijkheden te ervaren om een gedeelde strategische visie te ontwikkelen. Hoewel deze bevinding een waardevolle bijdrage levert aan de literatuur, lag ze niet volledig in lijn met het theoretische kader. Op basis van de literatuur werd er beargumenteerd dat uitvoerende bestuurders een positief effect zouden hebben op de creatie van een gedeelde strategische visie omwille van verschillende redenen. Uitvoerende bestuurders zouden zo vanwege hun brugfunctie tussen TMT en RvB de realisatie van een gedeelde visie kunnen bevorderen door te fungeren als boundary spanner tussen beide organen (Ferguson et al., 2019). In dat opzicht zouden uitvoerende bestuurders de grenzen van het TMT en RvB kunnen overstijgen, en zo het niveau van

onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling tussen de teams bevorderen. Daarnaast werd er beargumenteerd dat uitvoerende bestuurders, vanwege hun inzicht in zowel operationele als strategische prioriteiten, fungeren als een cognitieve brug binnen het SLS die de creatie van een gedeelde visie kan faciliteren (Kim et al., 2009). In de praktijk blijkt het tegendeel echter waar te zijn, waarbij een hogere vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders de strategische besluitvorming, en zo de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie zal bemoeilijken.

Om dit omgekeerd effect te verklaren werd er een kritische reflectie gemaakt op basis van de literatuur. Ten eerste zou de omgekeerde relatie tussen een gedeelde visie en de proportionele vertegenwoordiging uitvoerende bestuurders verklaard kunnen worden door de toegenomen homogeniteit van het SLS. Door een disproportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders zou het SLS te veel op zichzelf beginnen te lijken, waardoor het verliest in diversiteit van perspectieven. Hierdoor zouden dergelijke SLS-constellaties meer waarschijnlijk zijn om slachtoffer te worden van cognitieve biases zoals groupthink of conformiteitsdruk (Janis, 1972). De ontwikkeling van deze mentale belemmeren onderdrukken het vermogen van de groep om kritisch na te denken en alternatieve strategische paden aan te kaarten, wat essentieel is voor de creatie van een gezamenlijke strategische visie.

Ten tweede wordt er beargumenteerd dat uitvoerende bestuurders in de realiteit eigenlijk geen invloed uitoefenen op de creatie van een gezamenlijke strategische visie, maar eerder de afwezigheid van een gedeelde visie sneller aan het licht zullen brengen. Uitvoerende bestuurders zorgen immers voor een frequentere communicatie en interactie tussen de subcomponenten van het SLS, waardoor beide teams beter op de hoogte zijn van elkaars meningen en prioriteiten (Ferguson et al., 2019). Op die manier zal het TMT en RvB in staat zijn om eventuele afwijkingen in visie sneller op te merken, wat bijdraagt aan een verhoogd niveau van strategische onenigheid. Deze misconceptie zal minder snel opgemerkt worden binnen SLS-constellaties met een lage vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders, waardoor het de illusie schept dat er een gezamenlijke strategische visie is, terwijl deze in de realiteit echter ontbreekt.

Naast het hoofdeffect van uitvoerende bestuurders op de creatie van een gedeelde strategische visie werden er ook enkele kanalen onderzocht die hun negatieve invloed zouden kunnen versterken. Zo werd er aangetoond dat de termijn als uitvoerende bestuurder binnen het SLS de negatieve invloed op een gedeelde visie versterkt. Volgens de literatuur zullen bestuurders met meer ervaring in de functie sterk geneigd zijn om vast te houden aan de heersende status quo binnen de organisatie en zo minder open staan om alternatieve strategische wegen in te slaan (Finkelstein & Hambrick, 1990). Door afwijkingen van het ideaal af te slaan zal een sterkere vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders de open communicatie en toegankelijkheid van het SLS ondermijnen, wat de vorming van een gedeelde visie zal compliceren.

Verder werd er aangetoond dat het niveau van psychologisch eigenaarschap dat de uitvoerende bestuurders binnen het SLS ervaren ten opzichte van de onderneming een verzachtend effect heeft op hun negatieve invloed op de totstandkoming van een gezamenlijke visie. Psychologisch

eigenaarschap verwijst naar het gevoel van persoonlijk eigendom dat een individu ervaart ten opzichte van een object, en zorgt op die manier voor een sterkere betrokkenheid en bekommernis met de organisatie (Van Dyne & Pierce, 2004). Uitvoerende bestuurders met een sterk gevoel van psychologisch eigenaarschap zullen zo meer belang hechten aan een gezamenlijke strategische visie, zodat het een zo goed mogelijke toekomst kan garanderen voor het bedrijf.

Tot slot werd de modererende invloed van SLS taakconflict op de relatie tussen uitvoerende bestuurders en een gezamenlijke strategische visie bestudeerd. Hoewel er op basis van de literatuur argumenten gemaakt konden worden die de versterkende invloed van SLS taakconflict ondersteunen, was dit onderzoek niet in staat om een causaal verband te identificeren.

Beperkingen en implicaties van het onderzoek

Ondanks het feit dat deze studie enkele waardevolle inzichten kon onthullen blijft het belangrijk om ook de beperkingen van dit onderzoek te erkennen. Eerst en vooral is het aangewezen om te erkennen dat de familiale aard van de bedrijven in de dataset de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere organisatiecontexten enigszins kan beperken. Hoewel ik dit niet noodzakelijk als een tekortkoming van deze studie aanschouw, zou toekomstig onderzoek er gediend mee kunnen zijn om hier meer duidelijkheid over te scheppen.

Verder is het gebruik van een cross-sectionele dataset niet de meest gangbare methode om conclusies inzake strategische overeenstemming te trekken. De vorming van een gezamenlijke strategische visie is namelijk een dynamisch team proces dat zich ontplooit over een langere periode. Op die manier is het aangewezen om het niveau van strategische visie te bestuderen overheen meerdere tijdsperiodes in plaats van gebruik te maken van een momentopname.

Tot slot kan er beargumenteerd worden dat het gebruik van de proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders als verklarende variabele het theoretisch construct van een SLS kan doen verdwijnen. Een SLS veronderstelt een samenwerking tussen twee of meer teams ter verwezenlijking van een gemeenschappelijk doel. Wanneer de vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS immers te groot wordt, rijst de vraag of er nog wel sprake kan zijn van een SLS-constellatie. Het systeem wordt in dat geval gedomineerd door één dominante groep, wat de grenzen tussen het TMT en RvB doet vervagen.

Samenvattend kan er besloten worden dat deze studie ondanks de genoemde beperkingen enkele waardevolle implicaties levert voor de praktijk. Aan de hand van de geleverde inzichten wens ik organisaties aan te moedigen om een kritische reflectie te maken over hun SLS-compositie. Meer concreet wens ik het belang van een gezonde verhouding uitvoerende bestuurders binnen de onderneming te onderstrepen, alsook bewustheid te creëren over de negatieve implicaties van een disproportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders. Door hier duidelijkheid in te scheppen fungeert deze studie als een eerste stap richting een verbeterende strategische besluitvorming, en finaal, naar een gezamenlijke strategische visie.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave.....	5
1. Introductie.....	7
2. Literatuurstudie en hypothesen.....	13
2.1. Strategisch leiderschap.....	13
2.2. Strategic leadership systems.....	15
2.3. Uitvoerende bestuurders en gezamenlijke strategische visie binnen het SLS.....	16
2.4. De modererende rol van persoonskenmerken van uitvoerende bestuurders en SLS kenmerken.....	20
2.4.1. Tenure van uitvoerende bestuurders.....	20
2.4.2. Psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders.....	21
2.4.3. Taakconflicten binnen het SLS.....	22
3. Methodologie.....	25
3.1. Onderzoekscontext.....	25
3.2. Data verzameling.....	26
3.3. Variabelen.....	27
3.3.1. Afhankelijke variabele.....	27
3.3.2. Onafhankelijke variabele.....	28
3.3.3. Modererende variabelen.....	29
3.3.3.1. Tenure uitvoerende bestuurders.....	29
3.3.3.2. Psychologisch eigenaarschap uitvoerende bestuurders.....	30
3.3.3.3. SLS taakconflict.....	30
3.3.4. Controle variabelen.....	31
3.4. Data aggregatie en common method variance.....	32
3.4.1. Data aggregatie.....	32
3.4.2. Common method variance.....	32
4. Resultaten.....	35
4.1. Beschrijvende statistieken.....	35
4.2. Regressieresultaten.....	37
4.3. Robuustheidsanalyse.....	42
5. Discussie.....	45
5.1. Bijdragen aan de literatuur.....	45
5.2. Praktische implicaties.....	48
5.3. Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	49
Appendices.....	53
Appendix A. Schaal items van SLS shared strategic vision.....	53
Appendix B. Schaal items van psychologisch eigenaarschap uitvoerende bestuurders en SLS Taakconflict.....	53
Appendix C. Schaal items van SLS behavioral integration.....	54
Appendix D. Regressieresultaten van robuustheidsanalyse zonder de log-transformatie van PERC OVERLAP.....	55
Appendix E. Regressieresultaten van robuustheidsanalyse met manipulatie van controlevariabelen.....	56
Bibliografie.....	59

1. **Introductie**

In de steeds veranderende en complexe bedrijfsomgeving van vandaag de dag staat het belang van een wel doordachte bedrijfsstrategie meer centraal dan ooit tevoren. Een duidelijke strategische visie is daarom essentieel om bedrijven te laten inspelen op marktveranderingen, competitief voordeel te vergaren, en waarde te blijven creëren voor de stakeholders (Mortlock, 2023). De ontwikkeling van dergelijke bedrijfsstrategieën gebeurt doorgaans op het hoogste niveau van de organisatie door de leidinggevende organen (Hambrick & Mason, 1984). Op dit niveau verwijst men naar het top management team (TMT) en de raad van bestuur (RvB) als leidinggevende organen, verantwoordelijk voor het bepalen van de bedrijfsstrategie. Het TMT bestaat uit de hoogst aangeschreven leidinggevendenden binnen de organisatie, verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de onderneming (Carpenter et al., 2004). De RvB is het hoogste bestuursorgaan binnen de organisatie die zowel door interne als externe partijen vertegenwoordigd kan worden. Via hun dagelijks toezicht op het TMT, garandeert de RvB dat de belangen van de aandeelhouders en andere stakeholders ten allen tijde gewaarborgd blijven (Jensen & Meckling, 1976). De manier waarop deze organen verondersteld werden vorm te geven aan de bedrijfsstrategie ontplooidde zich doorheen de jaren tot een complex vraagstuk voor managers en bestuursleden. In de klassieke visie volgens de agency theorie wordt de nadruk voornamelijk gelegd op een *onafhankelijke* samenwerking tussen het TMT en de RvB. Volgens dit perspectief werkt elk orgaan vanuit een duidelijk afgebakend speelveld met een eigen taakomschrijving. Zo wordt het TMT doorgaans verantwoordelijk geacht voor de initiatie en implementatie van de bedrijfsstrategie terwijl de RvB zich eerder toespitst op het ratificeren en monitoren van de strategie (Fama & Jensen, 1983; Jensen, 1998). Later onderzoek binnen de corporate governance literatuur wijkt af van de klassieke agency theorie door de rol van de RvB binnen de strategische besluitvorming verder in kaart te brengen. Zo wordt er beargumenteerd dat de RvB kan bijdragen in het strategisch besluitvormingsproces en dat men naast de focus op een onafhankelijke samenwerking tussen de leidinggevende organen ook moet streven naar een *onderlinge afhankelijke* samenwerking (Rindova, 1999).

Gegeven de argumentatie van Rindova (1999), kunnen TMT en RvB als onderling afhankelijke organen beschouwd worden, waardoor we hen als één multiteam systeem (MTS) kunnen aanschouwen. De *multiteam systems-theorie*, zoals oorspronkelijk beschreven door Mathieu et al. (2001), stelt dat twee (of meer) teams met elkaar kunnen samenwerken ten voordele van één gemeenschappelijk overkoepelend doel. Een dergelijke samenwerking tussen twee (of meer) onafhankelijke teams kan dus beschouwd worden als een MTS. Door deze theorie, ter illustratie toe te passen op een praktisch voorbeeld, kan de samenwerking tussen een brandweerploeg en een medisch interventieteam tijdens een natuurramp volgens Mathieu et al. (2001) geclassificeerd worden als een MTS. Hoewel deze theorie een nieuw perspectief biedt op de manier hoe we naar de samenwerking tussen schijnbaar onafhankelijke teams kijken, werd deze pas later toegepast in de bedrijfscontext. Luciano et al. (2020) waren de eerste om te erkennen dat de MTS theorie ook gehanteerd kan worden om de samenwerking tussen het TMT en de RvB te beschrijven. Volgend uit de argumentatie van Finkelstein et al. (2009), berust strategisch leiderschap zoals

oorspronkelijk beschreven door de agency theorie niet zozeer op een onafhankelijke samenwerking tussen TMT en RvB maar eerder op een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de beide leidinggevende organen. Luciano et al. (2020) erkende volgens deze redenering dat het TMT en RvB als twee (afzonderlijke) teams beschouwd kunnen worden die onderling afhankelijk van elkaar interageren ter verwezenlijking van een gemeenschappelijk overkoepelend doel. Een dergelijke MTS tussen TMT en RvB werd later benoemd als het *Strategic Leadership System* (SLS) (Luciano et al., 2020). Binnen het SLS opereren TMT en RvB als aparte entiteiten met eigen verantwoordelijkheden en taken, zoals het dagelijks leiderschap voor het TMT, en monitoring activiteiten voor de RvB (Jensen & Meckling, 1976; Carpenter et al., 2004). Naast de individuele verplichtingen van elk orgaan streeft het SLS bovenal naar het nemen van optimale en kwaliteitsvolle strategische beslissingen zodat de gemeenschappelijke doelstelling van superieure bedrijfsresultaten gerealiseerd kan worden (Luciano et al., 2020). Tot slot is het belangrijk om te benadrukken dat het gezamenlijk streven naar overkoepelende doelstellingen niet noodzakelijk impliceert dat de individuele doelstellingen van de teams verwaarloosd zullen worden (Luciano et al., 2020).

Om dergelijke superieure bedrijfsresultaten te verwezenlijken moet een SLS in staat zijn om een duidelijke en gezamenlijke strategische visie te formuleren (Kellermanns et al., 2010). Zoals aangetoond door Kellermanns et al. (2010), bestaat er inderdaad een positief verband tussen het bereiken van een gezamenlijke strategische visie en superieure bedrijfsprestaties, waardoor een SLS er baat bij heeft om de realisatie van een gezamenlijke strategische visie te beschouwen als een waardevolle uitkomst. Zo zal overeenstemming inzake strategie tussen het TMT en RvB resulteren in een snellere en effectievere besluitvorming aangezien de waarschijnlijkheid tot onenigheid of misverstand zal verminderen (Finkelstein et al., 2009). Daarnaast versterkt een gedeelde visie ook het vertrouwen tussen beide organen, wat aanzet geeft tot constructieve dialogen en een verbeterde samenwerking (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Ten slotte zal een gezamenlijke strategische visie de organisatie in staat stellen om potentiële risico's beter te gaan beheren en identificeren waardoor het wint in flexibiliteit om snel in te spelen op veranderingen in de externe omgeving (McNulty et al., 2012). Met deze argumentatie in het achterhoofd kan de realisatie van een gezamenlijke strategische visie de afzonderlijke organen binnen het SLS beter met elkaar doen samenwerken, en op die manier bijdragen aan het bereiken van superieure bedrijfsresultaten voor de organisatie (Luciano et al., 2020).

Aan de hand van dit onderzoek ambieer ik om te verduidelijken hoe een SLS tot een gezamenlijke strategische visie kan komen, en leg ik vooral de nadruk op de unieke rol die uitvoerende bestuurders kunnen spelen in het bereiken van een dergelijke overeenstemming. Onder het begrip uitvoerende bestuurders verwijst men naar de personen die gelijktijdig lid zijn van het TMT en de RvB van eenzelfde onderneming (Downey, 2024). Dankzij hun duale rol in de belangrijkste governance organen van het bedrijf beschikken uitvoerende bestuurders over de mogelijkheid om te fungeren als brug tussen de leidinggevende organen van het SLS, en zouden ze zo een invloed kunnen uitoefenen op de vorming van een gezamenlijke strategische visie (Machold & Farquhar, 2013; Minichilli et al., 2008). Uitvoerende bestuurders opereren als schakel tussen het

operationele en strategische niveau van de onderneming waardoor hun verworven inzichten uit de dagelijkse bedrijfsvoering rechtstreeks vertaald kunnen worden naar concrete strategische acties (Van Den Berghe & Levrau, 2004). Vanwege deze dubbele functionaliteit beschikken uitvoerende bestuurders over de mogelijkheid om het TMT en de RvB dicht bij elkaar te brengen, en zo de mate van strategische overeenstemming binnen het SLS te verhogen. Om na te gaan of dit verband ook standhoudt in de praktijk zal deze studie trachten te bevestigen of uitvoerende bestuurders ook daadwerkelijk een gunstige invloed kunnen uitoefenen op de vorming van een gezamenlijke strategische visie binnen het SLS. Via een kwantitatieve analyse zal er in deze masterproef getracht worden om antwoord te bieden op de volgende onderzoeksvraag: *"In welke mate draagt de aanwezigheid van uitvoerende bestuurders bij aan de creatie van een gezamenlijke strategische visie binnen een SLS?"*. Aan de hand van deze onderzoeksvraag stel ik in een eerste fase te bestuderen of uitvoerende bestuurders überhaupt de vorming van een gezamenlijke strategische visie binnen het SLS kunnen bevorderen. Gezien het TMT en RvB vaak gekenmerkt worden door uiteenlopende strategische perspectieven zou de aanwezigheid van uitvoerende bestuurders beide organen dicht bij elkaar kunnen brengen door hun belangen te verenigen (Wu et al., 2010). Daarnaast is er in de realiteit ook weinig effectief contact tussen de leden van het TMT en de RvB wat de strategische besluitvorming kan bemoeilijken. Ook hier zouden uitvoerende bestuurders een belangrijke rol kunnen vervullen door het direct contact tussen het TMT en RvB te verhogen en zo de mate van overeenstemming binnen het SLS te bevorderen. Omwille van deze argumentatie verwacht ik dat er een positief verband bestaat tussen de relatieve aanwezigheid van uitvoerende bestuurders binnen het SLS enerzijds, en het bereiken van een gezamenlijke strategische visie anderzijds.

Deze masterproef zal de invloed van uitvoerende bestuurders op de vorming van een gezamenlijke strategische visie verder analyseren door rekening te houden met enkele modererende variabelen. Hier zal onderzocht worden hoe persoonskenmerken van uitvoerende bestuurders en kenmerken van het SLS deze relatie verder beïnvloeden. In dat opzicht tracht ik te identificeren onder welke omstandigheden uitvoerende bestuurders het meest efficiënt kunnen bijdragen aan de creatie van een gezamenlijke strategische visie, en of deze omstandigheden de besluitvorming eerder bevorderen of verslechteren. Hambrick & Mason (1984) argumenteren aan de hand van de upper echelons theory dat strategische keuzes binnen een organisatie weerspiegeld worden door de persoonlijke kenmerken van haar belangrijkste beslissingsnemers. Door verder te bouwen op deze redenering tracht ik in deze studie persoonsspecifieke kenmerken van uitvoerende bestuurders te identificeren die hun invloed op het strategisch besluitvormingsproces binnen het SLS kunnen versterken. Zo verwacht ik dat de relatie tussen uitvoerende bestuurders en de ontwikkeling van een gezamenlijke strategische visie beïnvloed zal worden door het aantal jaren ervaring van de uitvoerende bestuurders binnen het SLS. Uitvoerende bestuurders met een hoger niveau van anciënniteit in de rol hanteren doorgaans een consistente besluitvorming doorheen de jaren, waardoor hun aanwezigheid een sterkere bijdrage kan leveren aan de vorming een gezamenlijke strategische visie (Weng & Lin, 2012). Naast de ervaring van een uitvoerende bestuurder verwacht ik dat het niveau van psychologisch eigenaarschap van de bestuurder zijn of haar invloed op de vorming van een gezamenlijke strategische visie zal beïnvloeden. Psychologisch

eigenaarschap verwijst naar het gevoel van persoonlijk eigendom dat personen ontwikkelen voor een bepaald object (Pierce et al., 2001). Een hoger niveau van psychologisch eigenaarschap gaat zo gepaard met een sterkere betrokkenheid met het bedrijf, wat de aanzet geeft voor uitvoerende bestuurders om overeenstemming inzake strategie na te streven (Van Dyne & Pierce, 2004). Meer concreet verwacht ik dat de brugfunctie van uitvoerende bestuurders sterker tot uiting zal komen wanneer ze beschikken over een hoger niveau van psychologisch eigenaarschap ten opzichte van de onderneming, waardoor hun bijdrage aan de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie versterkt zal worden.

Naast de persoonsgebonden eigenschappen, wordt de mate waarin uitvoerende bestuurders de besluitvorming kunnen beïnvloeden ook bepaald door de specifieke kenmerken van het SLS waarin ze zetelen. Binnen dit onderzoek zal de modererende rol van SLS taakconflict verder geanalyseerd worden. SLS taakconflict verwijst naar de mate van onenigheid die topmanagers en bestuursleden ervaren op het gebied van inhoudelijke kwesties (Vandenbroucke et al., 2019). Volgens De Dreu & Weingart (2003), en De Wit et al. (2012), zullen SLS-constellaties met een verhoogd niveau van taakconflict sneller het slachtoffer worden van cognitieve overbelasting, wat hun vermogen om efficiënt informatie te verwerken aanzienlijk zal aantasten. Ten gevolge van deze cognitieve belemmering zal de groep meer waarschijnlijk zijn om een binair denkpatroon te ontwikkelen (Pieterse et al., 2019; Veltrop et al., 2021). Omwille van deze negatieve groepsdynamiek verwacht ik dat uitvoerende bestuurders binnen dergelijke SLSs het moeilijker zullen hebben om hun rol als bruggenbouwer effectief te vervullen, en zo een zwakker effect zullen hebben op de creatie van een gedeelde strategische visie.

Voor de uitvoering van dit onderzoek zal er gebruikgemaakt worden van een multiple respondent dataset, afgenomen bij Belgisch gevestigde private familiebedrijven. De dataset bevat gegevens van 41 familiebedrijven waarvan elke topmanager en bestuurder de vragenlijst heeft ingevuld. Dankzij de afname van gegevens over de strategische beslissingsnemers binnen het SLS voorziet de dataset een gedetailleerd en genuanceerd beeld over de interne dynamiek en strategische besluitvorming binnen het familiebedrijf. Verder is de focus op familiebedrijven relevant voor dit onderzoek aangezien familieleden vaak een prominente rol spelen in zowel het management als het bestuur van de onderneming (Bammens et al., 2010; Miller & Breton-Miller, 2006). Op die manier biedt de dataset een geschikte context om de invloed van uitvoerende bestuurders op de vorming van een gezamenlijke strategische visie binnen een SLS te onderzoeken.

Vanwege dit onderzoek wordt er bijgedragen aan de bestaande governance literatuur door te achterhalen of uitvoerende bestuurders een bevorderende rol kunnen spelen in de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie binnen een SLS. Binnen de context van strategic leadership systems weerspiegelt een gezamenlijke strategische visie de mate van overeenstemming over de toekomstige strategische richting van het bedrijf (Wang et al., 2014). De vorming van een dergelijke visie is in de realiteit echter niet zo vanzelfsprekend aangezien het TMT en RvB naast hun gemeenschappelijke doelstellingen elk hun afzonderlijke doelstellingen nastreven, en er daarnaast relatief weinig fysieke contactmomenten plaatsvinden tussen de leden

van beide groepen (Luciano et al., 2020). In dat opzicht draagt dit onderzoek bij aan de literatuur door uitvoerende bestuurders te beschouwen als bruggenbouwers tussen beide organen. Gegeven deze brugfunctie tussen het TMT en de RvB kunnen uitvoerende bestuurders invloed uitoefenen op de besluitvorming, en zo op de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie. De gevonden onderzoeksresultaten bevestigden dat uitvoerende bestuurders daadwerkelijk een invloed uitoefenen op de creatie van een gedeelde strategische visie, zij het in een omgekeerde richting dan er oorspronkelijk werd verondersteld op basis van de literatuur. Meer concreet wezen de onderzoeksresultaten uit dat een hogere proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS de vorming van een gezamenlijke strategische visie negatief zal beïnvloeden.

Ten tweede levert deze studie een bijdrage aan het begrip van strategisch leiderschap door inzicht te verschaffen over de diverse omstandigheden waarin de invloed van uitvoerende bestuurders op creatie van een gedeelde visie versterkt of verzwakt zal worden. De resultaten toonden aan dat de negatieve relatie tussen een hogere vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS en het niveau van gezamenlijke strategische visie gemodereerd wordt door de persoonlijke eigenschappen van de uitvoerende bestuurders. Zo blijken uitvoerende bestuurders met een langere termijn binnen de functie doorgaans een sterkere invloed te hebben op de strategische visie binnen het SLS dan uitvoerende bestuurders die minder lang ervaring hebben. Tegelijkertijd werd er aangetoond dat ook het niveau van psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders hun impact op de creatie van een gedeelde strategische visie kan beïnvloeden. De mate van psychologisch eigenaarschap die uitvoerende bestuurders bezitten ten opzichte van de onderneming blijkt zo een verzachtend effect te hebben, wat hun negatieve invloed op de totstandkoming van een gezamenlijke visie enigszins kan reduceren. Aan de hand van deze inzichten benadrukt dit onderzoek dat zowel de compositionele samenstelling van het SLS, als de persoonlijke eigenschappen van haar leden een cruciale rol kan spelen in de strategische besluitvorming, en zo de creatie van een gedeelde strategische visie significant kan beïnvloeden.

Tot slot draagt dit onderzoek bij aan de literatuur door strategisch leiderschap en een gezamenlijke strategische visie te benaderen vanuit het perspectief van een SLS-constellatie. Waar historisch onderzoek zich voornamelijk richtte op de strategische invloed van het TMT of de RvB als afzonderlijke organen (Nielsen, 2009), erkent deze studie dat strategische besluitvorming een dynamisch proces is, dat de onderlinge samenwerking van beide governance organen vereist. Hierdoor zal het benaderen van de strategische besluitvorming vanuit de invalshoek van het TMT of de RvB geen compleet beeld kunnen geven over hoe strategische beslissingen daadwerkelijk tot stand komen in de praktijk (Finkelstein & Hambrick, 1996). Door de focus te verschuiven naar het SLS-niveau, waar er wel sprake is van een onderling afhankelijke samenwerking tussen het TMT en de RvB, is dit onderzoek in staat om de complexere dynamieken achter de strategische besluitvorming en een gedeelde strategische visie in kaart te brengen. In dat opzicht vult deze studie een belangrijk gat in de literatuur, en draagt het bij aan een beter begrip over de manier waarop leidinggevende organen de strategische besluitvorming in hun organisatie kunnen optimaliseren.

2. *Literatuurstudie en hypotheses*

2.1. *Strategisch leiderschap*

De term strategisch leiderschap verwijst naar de leidinggevende organen aan de top van een organisatie en hun effect op de prestaties van het bedrijf (Finkelstein et al., 2009). Binnen dit hoogste organisatieniveau zetelen het Top Management Team (TMT) en de Raad van Bestuur (RvB), verantwoordelijk voor het bepalen van de strategische richting van de onderneming. In turbulente tijden, gekarakteriseerd door een continu veranderende economische omgeving, worden leidinggevende organen steeds meer uitgedaagd om een adequaat strategisch beleid te voeren (Pandey, 2023). Het is daarom van cruciaal belang dat beide partijen in het strategisch besluitvormingsproces in staat zijn om een dergelijke strategie te formuleren. De wijze waarop beide organen bijdragen tot de vorming van de bedrijfsstrategie werd reeds al uitvoerig bestudeerd in de literatuur (Shepherd & Rudd, 2013). Vroege governance literatuur inzake strategische besluitvorming argumenteert via de agency theorie dat bestuursleden en topmanagers onafhankelijk van elkaar dienen te opereren binnen het strategische beslissingsproces (Jensen & Meckling, 1976). Deze theoretische lens argumenteert dat er nood is aan een taakverdeling binnen het strategisch besluitvormingsproces. Zo wordt het TMT verantwoordelijk geacht voor de initiatie en uitvoering van de strategie, en dient de RvB toezicht te houden op het TMT en de voorgestelde strategieën te bekrachtigen (Fama & Jensen, 1983). Hoewel het agency theorie perspectief zich doorheen de jaren manifesteerde als de dominante theoretische lens binnen de governance literatuur, wordt haar toepasbaarheid steeds meer in twijfel getrokken. Gezien het feit dat de omgeving waarin het TMT en RvB fungeren zodanig breder en complexer is geworden dan oorspronkelijk gedefinieerd werd door het agency perspectief, sluit deze theorie steeds minder aan bij de realiteit (Luciano et al., 2020). Om antwoord te bieden op deze ontwikkelingen in de externe omgeving verschoof de rol van RvB als controlerend orgaan steeds meer in de richting van een uitvoerend orgaan dat actief betrokken wordt bij de strategische besluitvorming (McNulty & Pettigrew, 1999). Hierdoor evolueerde de strategische besluitvorming van een exclusieve verantwoordelijkheid van het TMT naar een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel het TMT en de RvB, wat leidde tot een intensievere en onderling afhankelijke samenwerking (Rindova, 1999). In wat volgt zal eerst de individuele werking van beide organen verder toegelicht worden alvorens de vernieuwde strategische rol van de RvB in beschouwing wordt genomen.

Zoals reeds vermeld is het Top Management Team (TMT) een van de leidinggevende organen die instaat voor de strategische besluitvorming van een onderneming. Het TMT is verantwoordelijk voor het dagelijks management van de organisatie en de operationele uitvoering van de bedrijfsstrategie (Mbaya, 2017). In het TMT zetelen doorgaans de hoogst geplaatste leidinggevendenden van een organisatie zoals onder meer de chief executive officer of algemeen directeur (CEO), financieel directeur (CFO) en operationeel directeur (COO) (Carpenter & Fredrickson, 2001). Gezien deze centrale positionering in de organisatie heeft het TMT een significante invloed op de strategische besluitvorming. Hambrick & Mason (1984) argumenteren

via de upper echelons theorie dat strategische keuzes binnen de organisatie beïnvloed worden door psychologische en demografische kenmerken van de TMT-leden. Het uitgangspunt van deze theorie stelt dat organisaties een weerspiegeling zijn van hun leidinggevend, en de persoonsgebonden kenmerken van de topmanagers bepalen hoe ze informatie verwerken en bijbehorende beslissingen nemen. Zo werd er aangetoond dat participatieve leiders in tegenstelling tot autoritaire leiders meer streven naar een vruchtbare samenwerking en strategische overeenstemming (Zylfijaj, 2014). Verder blijken meer ervaren leidinggevend minder geneigd te zijn om hervormingen betreffende de bedrijfsstrategie door te voeren aangezien ze in vergelijking met minder ervaren leidinggevend meer aandacht schenken aan consistentie en stabiliteit in zaken bedrijfsstrategie (Hambrick et al., 1993). Binnen de context van dit onderzoek bieden dergelijke verbanden een heldere illustratie over hoe persoonlijke kenmerken van topmanagers de strategische besluitvorming kunnen beïnvloeden.

Naast hun cruciale aandeel in de planning van de bedrijfsstrategie, draagt het TMT vooral bij aan de implementatie van de strategie. Het TMT beslist zo bijvoorbeeld hoe de beschikbare middelen binnen het bedrijf toegewezen zullen worden om de strategie te verwezenlijken, of hoe ze werknemers kunnen motiveren om bij te dragen aan de strategische doelstellingen (Carpenter et al., 2004). Wanneer we de rol van het TMT bestuderen vanuit het kader van de strategische besluitvorming merken we dat het TMT fungeert als een cruciale schakel in de interactie met de RvB (Luciano et al., 2020). Zo kan het TMT de RvB in staat stellen om financieringsbehoeften of potentiële bedreigingen beter in kaart te brengen door middel van de uitwisseling van het TMTs interne kennis en expertise (McDonald et al., 2008). Daarnaast laat een intensievere onderlinge samenwerking het TMT toe om zich meer te richten op haar eigen takenpakket, zoals het dagelijks bestuur van de onderneming. Aangezien stakeholders steeds meer tijd en moeite verlangen van de leidinggevend binnen een organisatie (Freeman & Dmytriiev, 2017), kan het TMT zich door de onderling afhankelijke samenwerking meer focussen op haar eigen subset van stakeholders (leveranciers, werknemers...), terwijl de RvB de relaties met activisten en institutionele eigenaars tracht te onderhouden (Luciano et al., 2020). Vanwege een dergelijke samenwerking worden er synergieën gecreëerd met de RvB, wat het TMT toelaat om haar eigen doelen beter af te stemmen met de gezamenlijke doelstelling van superieure bedrijfsprestaties (Luciano et al., 2020).

Naast het top management team vormt de raad van bestuur het tweede leidinggevende orgaan dat betrokken wordt bij de strategische besluitvorming. De rol van de RvB in de strategische besluitvorming heeft gedurende lange tijd ter discussie gestaan binnen de governance literatuur (Hendry & Kiel, 2004). Fama & Jensen (1983), stellen dat de RvB enkel verantwoordelijk wordt geacht voor het bekrachtigen van de strategie en voor het controleren van het TMT. In dat opzicht wordt er niet verwacht dat de RvB zich ontfermt over de opstart en uitvoering van de strategie, maar bijdraagt aan de strategische besluitvorming via het bekrachtigen en monitoren van strategische beslissingen. Pugliese et al., (2009), erkennen in een latere literatuurstudie dat de strategische rol van de RvB meer uitgebreid lijkt te zijn dan bestaande literatuur oorspronkelijk voor ogen had. Waar de RvB voornamelijk een controlerende rol vervulde, fungeert deze tegenwoordig steeds meer vanuit een ondersteunende rol. In plaats van zich uitsluitend te

focussen op toezichhoudende activiteiten, richt de RvB zich vaker op dienstverlenende activiteiten die bijdragen aan de effectiviteit van het TMT (Johnson et al., 1996; Dalton et al., 2007). Vanuit dit kader wordt de strategische rol van de RvB benadrukt, waarbij ze samen met het TMT verantwoordelijk geacht worden voor het strategisch besluitvormingsproces (Rindova, 1999; Pugliese et al., 2009). Meer specifiek, speelt de RvB vooral een cruciale rol in de beginfase van de strategieontwikkeling, waar de fundamenteën van de strategie worden geformuleerd (McNulty & Pettigrew, 1999). Bezemer et al., (2022), tonen in recentelijk onderzoek aan dat de strategische besluitvorming, zoals eerder toegelicht in de bespreking van het TMT, ook beïnvloed kan worden door persoonsgebonden kenmerken van de bestuursleden binnen de RvB. Ook hier blijken kenmerken zoals het aantal jaren ervaring van de bestuursleden de besluitvorming in een gelijke richting te beïnvloeden zoals reeds geobserveerd werd in de upper echelons theorie rond het TMT.

Wanneer we kijken naar de samenstelling van de RvB kan er voornamelijk onderscheid gemaakt worden tussen twee grote groepen van bestuurders, namelijk uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders (Kapoor, 2024). Onder de term niet-uitvoerende bestuurders vallen de bestuursleden die lid zijn van de raad van bestuur en dus controle en dienstverlening bieden aan het TMT, maar zelf geen zetel hebben in het TMT. Uitvoerende bestuurders aan de andere hand hebben naast hun plek in de RvB ook een zetel in het TMT, en zijn dus actief betrokken in het dagelijkse management van het bedrijf (Downey, 2024). C-level bestuurders, zoals CEOs en CFOs worden daarom vaak beschouwd als voorbeelden van uitvoerende bestuurders binnen de RvB (Brookes, 2024). Verschillen tussen ondernemingen blijven echter steeds mogelijk, waarbij niet elke C-level bestuurder ook een uitvoerende bestuurder zal zijn binnen de diverse raden van bestuur. Op basis van deze argumentatie kan er geconcludeerd worden dat de RvB inderdaad een essentiële rol kan vervullen binnen de strategische besluitvorming, en het daarom naast het TMT, ook actief betrokken dient te worden bij het strategisch besluitvormingsproces. Enerzijds garandeert de RvB vanwege haar controlerende rol dat strategische beslissingen in lijn liggen met de belangen van de verschillende stakeholders binnen de organisatie (Pugliese et al., 2009). Anderzijds vervult de RvB via een onderling afhankelijke samenwerking een ondersteunende rol aan het TMT door strategisch advies te verlenen, en de toegang tot waardevolle netwerken en middelen te faciliteren. In dat opzicht voorziet de RvB de nodige ondersteuning om een optimale omgeving te creëren waarin het TMT de gekozen strategie effectief kan implementeren (Hillman & Dalziel, 2003). In wat volgt zal de samenwerking tussen het TMT en de RvB verder uitgediept worden door het concept van een strategic leadership system (SLS) af te leiden aan de hand van de multiteam systems theorie (MTS theorie).

2.2. Strategic leadership systems

Zoals eerder beargumenteerd dienen TMT en RvB niet noodzakelijk als afzonderlijke entiteiten beschouwd te worden, waarbij er sprake is van weinig tot geen onderlinge samenwerking. Door de verhoogde betrokkenheid van de RvB in de beginfase van de strategieontwikkeling en haar ondersteunende rol richting het TMT, werken RvB en TMT in de realiteit vaak nauwer samen aan de strategische besluitvorming dan gesuggereerd wordt in de literatuur (Johnson et al., 1996;

McNulty & Pettigrew, 1999; Pugliese et al., 2009). Volgens de literatuur kan de samenwerking tussen twee teams toegelicht worden aan de hand van de multiteam systeemtheorie (Mathieu et al., 2001). De multiteam systeemtheorie suggereert dat twee (of meer) teams direct en onderling afhankelijk van elkaar kunnen samenwerken ten voordele van de realisatie van een gezamenlijke en overkoepelende doelstelling (Zaccaro et al., 2012). Merk daarbij op dat hoewel het nastreven van de overkoepelende doelstelling centraal staat binnen de component teams, dit niet noodzakelijk ten koste zal gaan van het behalen van hun afzonderlijke doelstellingen.

Om de conceptualisatie van de MTS theorie verder te illustreren zal er gebruikgemaakt worden van volgend voorbeeld. Neem aan dat een bepaald gebied geteisterd wordt door een verschrikkelijke natuurramp. Omdat de regio in een noodtoestand verkeert en er behoefte is aan een grootschalige hulpverlening komen brandweer en medische interventie teams het gebied onmiddellijk ter hulp gesneld. Hoewel beide hulpdiensten een verschillende dienstverlening bieden, namelijk evacuatie voor het brandweerteam en medische zorg voor het interventieteam, streven ze samen naar de gezamenlijke doelstelling om hulp te verlenen aan het getroffen gebied. In dat opzicht kan er aan de hand van de MTS theorie beargumenteerd worden dat de brandweer en het medisch interventieteam opereren als één multiteam systeem (MTS) (Mathieu et al., 2001). Daarnaast illustreert het voorbeeld ook duidelijk dat het nastreven van de overkoepelende doelstelling de component teams niet per se zal hinderen om hun eigen afzonderlijke doelstellingen te realiseren. Zo biedt de MTS theorie een vernieuwend perspectief op de manier waarop schijnbaar onafhankelijke teams in beschouwing kunnen worden genomen, en laat het omwille van haar veelzijdigheid toe om ingezet te worden binnen diverse domeinen.

Luciano et al. (2020) waren de eerste om te erkennen dat de multiteam systeemtheorie ook toegepast kan worden om de strategische samenwerking tussen het TMT en de RvB te omschrijven. Zo identificeerden ze het TMT en de RvB als twee (onafhankelijke) teams die samen opereren als één multiteam systeem ter verwezenlijking van een overkoepelende doelstelling. Dergelijke strategische multiteam systemen bestaande uit TMT en RvB werden later benoemd als het strategic leadership system (SLS) (Luciano et al., 2020). Binnen het SLS zullen de component teams afzonderlijk hun eigen korte termijn doelstellingen nastreven, terwijl het tegelijkertijd via een onderling afhankelijke samenwerking hun overkoepelende doelstelling zal trachten te realiseren (Schaedler et al., 2021). Zo zal het TMT zich in eerste instantie richten op het dagelijks management van de onderneming terwijl de RvB de belangen van haar stakeholders zal beschermen door middel van monitoring activiteiten op het TMT (Jensen & Meckling, 1976; Carpenter et al., 2004). Daaropvolgend verzekeren de component teams van het SLS via een onderling afhankelijke samenwerking dat de overkoepelende doelstelling, namelijk het genereren van superieure bedrijfsresultaten, behaald zal worden (Luciano et al., 2020).

2.3. Uitvoerende bestuurders en gezamenlijke strategische visie binnen het SLS

Om te achterhalen hoe het SLS kan bijdragen aan de realisatie van haar overkoepelende doelstelling zal deze sectie zich toespitsen op de strategische besluitvorming en de invloed die

uitvoerende bestuurders hierop kunnen uitoefenen. Zoals beargumenteerd in de vorige paragraaf zetelen TMT en RvB samen in het SLS, verantwoordelijk voor het strategisch leiderschap binnen de organisatie. Aan de hand van zowel een onafhankelijke als onderling afhankelijke samenwerking, ambieert het SLS om het gezamenlijk doel van superieure bedrijfsresultaten te realiseren. De vraag die tot op heden nog niet aan bod is gekomen richt zich op de precieze manier waarop het SLS dit doel kan bereiken. Kellermanns et al. (2010), demonstreerden aan de hand van een meta-analyse, zoals oorspronkelijk beschreven door Hunter en Schmidt (2004), dat er een positieve relatie bestaat tussen het bezit van een gezamenlijke strategische visie enerzijds en organisatorische prestaties anderzijds. Vanwege de kracht van dergelijke causale betrekkingen beschouwen we de aanwezigheid van een gezamenlijke strategische visie als een belangrijke determinant die het succes van de organisatie kan bepalen. Indien het SLS op een efficiënte wijze wenst bij te dragen aan haar overkoepelende doelstelling zal het ten gevolge dus in staat moeten zijn om overeenstemming inzake strategie te bereiken. Hier is het belangrijk om te benadrukken dat een gezamenlijke strategische visie op het SLS niveau bereikt dient te worden, en dus niet enkel op het TMT of RvB niveau. Dit omdat, zoals eerder beargumenteerd, het SLS verantwoordelijk zal zijn voor de strategische besluitvorming en niet de individuele organen afzonderlijk. Aangezien de manier waarop het SLS een gezamenlijke strategische visie kan nastreven nog relatief onderbelicht bleef binnen de bestaande literatuur, zal er in deze studie onderzocht worden hoe het SLS overeenstemming inzake strategie kan bereiken. Meer specifiek zal er speciale aandacht besteed worden aan de invloed die uitvoerende bestuurders kunnen uitoefenen op de realisatie van een gezamenlijke strategische visie, alsook op de precieze kanalen waardoor hun invloed zich verder zal manifesteren.

Volgens de bestaande literatuur kan het begrip van een gezamenlijke strategische visie onder diverse formuleringen geplaatst worden. Jansen et al. (2008) definiëren een gezamenlijke strategische visie als de verzameling van gemeenschappelijke doelen en aspiraties binnen het senior managementteam die de ontwikkelingsrichting van de organisatie aangeven. Wang et al. (2014), omschrijven in later onderzoek een gezamenlijke strategische visie als de collectieve doelen en doelstellingen waaraan alle leden van het senior managementteam zich verbinden. Hoewel er kleine verschillen tussen beide formuleringen bestaan, blijft de kern van de boodschappen hetzelfde. Een gezamenlijke strategische visie verwijst naar de overeenstemming tussen de diverse beslissingsnemers van een organisatie inzake haar strategische prioriteiten en de manier waarop het deze prioriteiten wil realiseren (Jansen et al., 2008; Wang et al., 2014). Om deze formulering ten slotte beter te laten aansluiten bij het opzet van dit onderzoek zal er in de toekomst verwezen worden naar het SLS als de centrale beslissingsnemer binnen de organisatie. Hiermee wordt er benadrukt dat een gezamenlijke strategische visie onderzocht dient te worden op het SLS-niveau, aangezien dit de uitkomst zal zijn van de onderling afhankelijke samenwerking tussen TMT en RvB, die samen de SLS-constellatie vormen. Op die manier wordt de finale omschrijving voor een gezamenlijke strategische visie op het SLS niveau bekomen, namelijk de overeenstemming die het SLS bereikt inzake de strategische richting van het bedrijf.

Wanneer we kijken naar hoe bedrijven hun strategische visie in de werkelijkheid ontwikkelen, merken we op dat de strategische visie doorgaans gevormd en in stand gehouden wordt door de sociale interacties tussen de leden van het systeem (Priem, 1990). Dit sluit aan bij de eerder geformuleerde argumentatie van Luciano et al. (2020), die benadrukken dat een SLS niet alleen moet streven naar een onafhankelijke samenwerking, maar ook naar een onderling afhankelijke samenwerking om de collectieve doelen van het SLS te bereiken. In lijn met dit perspectief kan gesteld worden dat een SLS de ideale omgeving vormt om de mate van gezamenlijke strategische visie te bevorderen. Dit positieve verband wordt ook ondersteund door Thys et al. (2023), die aantonen dat een SLS met een hoger niveau van *behavioral integration* meer waarschijnlijk zal zijn om kwalitatieve strategische beslissingen te nemen. Het belang van een gezamenlijke strategische visie ligt in het feit dat het zorgt voor een gemeenschappelijk begrip over de strategische richting van de organisatie (Wang et al., 2014). Aan de hand van deze gedeelde visie kan het SLS haar efficiëntie verhogen, conflicten beperken, en strategieën op een consistentere wijze implementeren (Dess & Priem, 1995). Daarnaast beperkt de overeenstemming zich niet enkel tot de besluitvorming, maar zorgt het ook voor een betere afstemming van de activiteiten binnen de organisatie, wat uiteindelijk zal leiden tot de realisatie van superieure bedrijfsresultaten (Floyd & Wooldridge, 1992).

Het bereiken van een dergelijke consensus is vaak echter een moeilijke uitdaging. Volgens Amason (1996), zijn conflicten binnen het TMT onvermijdelijk omdat verschillende posities binnen het TMT vaak een ander standpunt innemen over dezelfde kwestie. Binnen een SLS zal deze uitdaging alsmear moeilijker worden aangezien er naast belangen van het TMT ook belangen van de RvB meegenomen worden in het strategisch besluitvormingsproces. Topmanagers baseren hun beslissingen vaak op persoonlijke voorkeuren of op strategische inzichten verkregen uit hun operationele verantwoordelijkheid. Bestuursleden daarentegen richten zich meer op het waarborgen van de belangen van hun stakeholders (Van Doorn et al., 2022). Vanwege de afwijkende achtergronden tussen topmanagers en bestuursleden zal het SLS doorgaans meer geconfronteerd worden met verschillen in opinies tussen haar leden, wat op termijn de vorming van een gezamenlijke strategische visie zal compliceren (Amason, 1996). Bijkomend is het aanmerkelijk om de praktische context waarin het SLS opereert als aanvullende en bemoeilijkende factor in overweging te nemen. Zo blijkt de frequentie van directe communicatie tussen de topmanagers en de bestuursleden eerder gelimiteerd te zijn (Luciano et al., 2020). Boivie et al. (2011), argumenteren dat de onderlinge communicatie tussen TMT en RvB voornamelijk beperkt blijft tot formele bestuursvergaderingen en jaarlijkse strategie sessies, die van nature een vrij infrequente aard hebben. Omwille van dit gebrek aan frequente en directe communicatie loopt het SLS een verhoogd risico op informatieasymmetrie tussen TMT en RvB, wat de waarschijnlijkheid op misverstanden omtrent strategische prioriteiten zal verhogen (Luciano et al., 2020). Ook hier zal het SLS vanwege een gebrek aan frequente interactie moeilijkheden ervaren om tot een gezamenlijke strategische visie te komen.

Indien het SLS deze uitdagingen die gepaard gaan met het bereiken van een gezamenlijke strategische visie wenst te overwinnen, dient het de kloof tussen TMT en RvB te overbruggen

(Ferguson et al., 2019; Luciano et al., 2020; Murase et al., 2014). In dat opzicht kan het SLS er baat bij hebben om te opereren met uitvoerende bestuurders, die de grenzen van het TMT en de RvB kunnen overstijgen. Uitvoerende bestuurders zijn individuen binnen een organisatie die hun zetel in de RvB combineren met een plaats binnen het TMT (Downey, 2024; Thys et al., 2023). Dankzij deze unieke brugfunctie tussen de beide leidinggevende organen beschikken uitvoerende bestuurders over de mogelijkheid om de kloof tussen TMT en RvB te overbruggen, en op die manier bij te dragen aan een gezamenlijke strategische visie binnen het SLS (Ovalle, 2024). Het is daarom vanuit dit standpunt dat de rest van deze studie zich zal toeleggen op de rol die uitvoerende bestuurders kunnen vervullen in het bevorderen van de gezamenlijke strategische visie tussen topmanagers en bestuursleden. In wat volgt zullen uitvoerende bestuurders en hun unieke brugfunctie verder aan bod komen.

Allereerst is het van belang om te benadrukken dat uitvoerende bestuurders fungeren als een belangrijke cognitieve brug tussen het TMT en de RvB (Kim et al., 2009). Vanwege hun dubbele betrokkenheid in beide leidinggevende organen beschikken ze over een grondig begrip over de operationele prioriteiten van het TMT en de strategische doelstellingen van de RvB. Op die manier kunnen ze een meerwaarde leveren aan het SLS door verschillen in strategische voorkeuren te overbruggen en gemeenschappelijke doelen te identificeren, wat essentieel is om een gezamenlijke strategische visie te bereiken (Simsek et al., 2015). Een andere manier waarop uitvoerende bestuurders kunnen bijdragen aan een gezamenlijke strategische visie is door middel van hun functie als *boundary spanner* tussen het TMT en de RvB (Ferguson et al., 2019). Door de grenzen tussen de verschillende afdelingen van het SLS te overbruggen, faciliteren ze de overdracht van informatie en bouwen ze aan een wederzijds begrip van vertrouwen tussen beide teams (Luciano et al., 2020). Dit zal de waarschijnlijkheid op interne conflicten binnen het SLS doen afnemen, en op die manier bijdragen aan de realisatie van een gezamenlijke strategische visie (Thys et al., 2025). Daarnaast creëren uitvoerende bestuurders via het stimuleren van wederzijds vertrouwen ook een gevoel van eenheid binnen het SLS. Deze verhoogde cohesie tussen de component teams van het SLS kan de implementatie en besluitvorming van de strategie bevorderen, en is daarom een belangrijke determinant om een gezamenlijke strategische visie te bereiken (Dess & Priem, 1995).

Ten slotte kunnen uitvoerende bestuurders het strategische besluitvormingsproces beïnvloeden door het SLS in staat te stellen om meer kwalitatieve beslissingen te nemen. Zoals aangetoond door Thys et al. (2023), zijn strategic leadership systems die inzetten op een effectieve samenwerking, vlotte uitwisseling van informatie, en een gezamenlijke besluitvorming beter in staat om kwalitatieve strategische beslissingen te nemen. Omwille van hun dubbele betrokkenheid kunnen uitvoerende bestuurders bijdragen op elk van deze drie dimensies. Eerst en vooral kunnen uitvoerende bestuurders de samenwerking tussen het TMT en de RvB bevorderen door de grenzen tussen beide organen te overstijgen en zo de onderlinge afstemming te faciliteren. Daarnaast beschikken uitvoerende bestuurders vanwege hun kennis over zowel operationele als strategische inzichten over de mogelijkheid om de vlotte uitwisseling van informatie binnen het SLS te garanderen, en zo eventuele informatie asymmetrie tussen TMT en RvB te elimineren. Ten slotte

kunnen uitvoerende bestuurders bijdragen aan een gezamenlijke besluitvorming door strategische voorstellen vanuit beide organen van het SLS te verdedigen en te ondersteunen, wat het gevoel van collectieve besluitvorming versterkt. Dankzij deze meerwaarden dragen uitvoerende bestuurders bij aan de creatie van een gunstig klimaat dat een constructieve samenwerking binnen het SLS stimuleert, en bevorderen ze zo de waarschijnlijkheid op het bereiken van een gezamenlijke strategische visie (Simsek et al., 2015). Op basis van de bovenstaande argumentaties onderbouw ik de volgende hypothese.

Hypothese 1. Het relatieve aantal uitvoerende bestuurders heeft een positief effect op de mate van gezamenlijke strategische visie binnen het SLS.

2.4. De modererende rol van persoonskenmerken van uitvoerende bestuurders en SLS kenmerken

Om de relatie tussen uitvoerende bestuurders en een gezamenlijke strategische visie verder uit te diepen zal er in deze sectie onderzocht worden onder welke omstandigheden deze relatie verzwakt of versterkt wordt. Meer specifiek zal er onderzocht worden hoe persoonsgebonden kenmerken van uitvoerende bestuurders, en systeemkenmerken van het SLS de richting van deze relatie verder beïnvloeden. Door een onderscheid te maken tussen persoons- en SLS kenmerken tracht ik een beter begrip te verkrijgen over de onderliggende mechanismen van een gezamenlijke strategische visie binnen het strategic leadership system. Op die manier ambieer ik om te verduidelijken onder welke omstandigheden uitvoerende bestuurders een grotere invloed kunnen uitoefenen op de vorming van een gezamenlijke strategische visie, of welke omstandigheden hun invloed eerder zullen belemmeren. Een visuele weergave van het gebruikte onderzoeksmodel wordt afgebeeld in Figuur 1.

2.4.1. Tenure van uitvoerende bestuurders

De tenure van een uitvoerende bestuurder duidt op het aantal jaren ervaring dat de bestuurder (d.w.z. uitvoerende bestuurder) heeft binnen het SLS, en vormt dus een indicator van diens termijn in de positie (Eacott, 2010). Volgens de literatuur kan de tenure van bestuurders op verschillende manieren de strategische richting van het bedrijf beïnvloeden (Hambrick & Fukutomi, 1991; Miller, 1991). Volgens Finkelstein en Hambrick (1990), blijken uitvoerende bestuurders met een langere tenure meer geneigd te zijn om vast te houden aan de status quo en bestaande strategieën. Strategische veranderingen zijn daarom het meest waarschijnlijk wanneer nieuwe uitvoerende bestuurders worden aangesteld en daalt geleidelijk naarmate de uitvoerende bestuurder langer in positie blijft (Hambrick & Fukutomi, 1991). Hoewel de drang om alternatieve paden te verkennen doorgaans afneemt met de tenure van de uitvoerende bestuurder, stellen Hambrick en Fukutomi (1991) dat de toewijding aan de vertrouwde strategie geleidelijk aan toeneemt naarmate de uitvoerende bestuurder langer in functie blijft. In dat opzicht kan er beargumenteerd worden dat de positieve invloed van uitvoerende bestuurders op de mate van gezamenlijke strategische visie binnen het SLS versterkt zal worden wanneer de uitvoerende

bestuurders doorgaans over een langere tenure binnen het SLS beschikken. Zo zullen uitvoerende bestuurders met meer ervaring binnen het SLS streven naar een consistente besluitvorming over de jaren, wat hun bijdrage aan de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie zal versterken (Weng & Lin, 2012). Verder zullen uitvoerende bestuurders met meer ervaring in hun rol relaties en vertrouwen opbouwen met de verschillende leden van het SLS. Door middel van dit begrip van wederzijds vertrouwen faciliteren ze de uitwisseling van informatie binnen het SLS wat bijdraagt aan de creatie van een gezamenlijke strategische visie (Hambrick, 1994). Anders geformuleerd verwacht ik dat de invloed van uitvoerende bestuurders op het bevorderen van de gezamenlijke strategische visie versterkt zal worden indien de uitvoerende bestuurders over een langere tenure binnen het SLS beschikken. Ik argumenteer daarom de volgende veronderstelling.

Hypothese 2. Het positieve effect van het relatieve aantal uitvoerende bestuurders op de mate van gezamenlijke strategische visie binnen het SLS zal versterkt worden door de tenure van de uitvoerende bestuurders zodat dit verband sterker wordt voor hogere niveaus van tenure.

2.4.2. Psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders

Het begrip psychologisch eigenaarschap verwijst naar het gevoel van persoonlijk eigendom dat een individu ontwikkelt ten opzichte van een bepaald object (Pierce et al., 2001). In de context van deze studie verwijst het object in kwestie naar de organisatie waarin het individu actief is en slaat psychologisch eigenaarschap dus op de mate waarin een persoon zich beschouwt als eigenaar van de organisatie. Hier blijft het echter belangrijk om te benadrukken dat psychologisch eigenaarschap niet altijd gelijk is aan financieel eigenaarschap. Zo kan een persoon een gevoel van psychologisch eigenaarschap ervaren ten opzichte van een bepaald object zonder in het bezit te zijn van juridische of economische eigendomsrechten over dit object (Pierce et al., 2001). Financieel eigenaarschap aan de andere kant gaat wel steeds gepaard met juridisch eigendom over het object wat het onderscheid tussen beide vormen van eigenaarschap kan verantwoorden (Pierce et al., 2003). Volgens Van Dyne en Pierce (2004) vormt psychologisch eigenaarschap de basis van attitude, identiteit, en gedrag van actoren binnen de organisatie. Zo toonde ze aan dat het gevoel van psychologisch eigenaarschap bijdraagt aan de organisatorische betrokkenheid en tevredenheid van werknemers. Daarnaast blijken werknemers met een hoger gevoel van psychologisch eigenaarschap een hogere mate van aansprakelijkheid te ervaren dan werknemers met een gebrek aan psychologisch eigenaarschap, en voelen ze dat ze het recht hebben om de strategische richting van de organisatie te bepalen (Rodgers & Freundlich, 1998). Recent onderzoek van Hamrick et al. (2024) onthulde dat werknemers met een hoger niveau van psychologisch eigenaarschap doorgaans meer vertrouwen hebben in hun eigen capaciteiten en vaardigheden, en daarenboven ook nog eens sterkere werkgerelateerde prestaties leveren. Tot slot bevestigden Zhao et al. (2022), de argumenten gemaakt door Van Dyne en Pierce (2004), door te stellen dat psychologisch eigenaarschap een positief effect heeft op de affectieve betrokkenheid van de werknemers binnen de organisatie. Deze affectieve betrokkenheid wordt gerealiseerd wanneer de werknemer vertrouwen heeft in de missie en visie van de organisatie, alsook de daarbij horende doelstellingen (Meyer & Allen, 1991). Hoewel deze onderzoeksresultaten betrekking hebben op de

werknemers van een organisatie, wordt er voor het verloop van dit onderzoek aangenomen dat deze psychologische eigenaarschap mechanismen ook van toepassing zijn op de leden van het TMT en de RvB. Topmanagers en bestuursleden associëren zich net als werknemers veelal met het imago, succes, en prestaties van de organisatie, en beschikken daarom evenals over de mogelijkheid om een gevoel van psychologisch eigenaarschap voor het bedrijf te ontwikkelen (Van Dyne & Pierce, 2004). Samenvattend verwacht ik dat uitvoerende bestuurders met een sterk gevoel van psychologisch eigenaarschap zich meer betrokken zullen voelen met de resultaten en strategische besluitvorming van het bedrijf. Op deze manier dragen uitvoerende bestuurders bij aan de vorming van een gedeelde strategische visie aangezien ze de wederzijdse communicatie en informatie-uitwisseling binnen het SLS stimuleren en daarmee de strategische afstemming tussen het TMT en de RvB versterken. Vanwege deze sterke intrinsieke motivatie verwacht ik dat de invloed van uitvoerende bestuurders op het realiseren van een gezamenlijke strategische visie versterkt zal worden indien deze bestuurders beschikken over een hoger niveau van psychologisch eigenaarschap. Ik stel daarom de volgende hypothese voor.

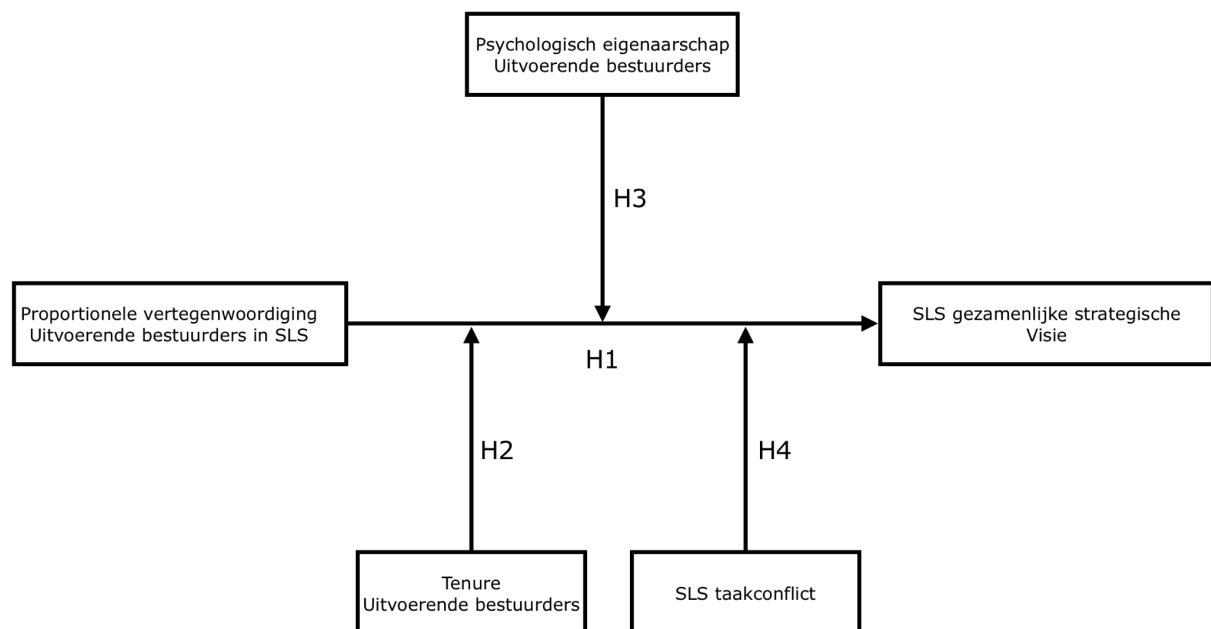
Hypothese 3. Het positieve effect van het relatieve aantal uitvoerende bestuurders op de mate van gezamenlijke strategische visie binnen het SLS zal versterkt worden door het niveau van psychologisch eigenaarschap van de uitvoerende bestuurders zodat dit verband sterker wordt voor hogere niveaus van psychologisch eigenaarschap.

2.4.3. Taakconflicten binnen het SLS

Naast de persoonlijke kenmerken van uitvoerende bestuurders kan hun invloed op de vorming van een gezamenlijke strategische visie ook gemodereerd worden door SLS specifieke eigenschappen. Zo kan de mate van taakconflict binnen het SLS beschouwd worden als een potentiële factor die de invloed van uitvoerende bestuurders op de creatie van een gezamenlijke strategische visie kan beperken. Het niveau van taakconflict binnen het SLS verwijst naar de mate waarin topmanagers en bestuurders verschillen qua mening inzake inhoudelijke kwesties (Vandenbroucke et al., 2019). Amason (1996) stelt dat meningsverschillen tussen topmanagers en bestuursleden onvermijdelijk zijn aangezien de verschillen in hun takenpakket resulteren in uiteenlopende perspectieven en prioriteiten voor het bedrijf. Zo zullen topmanagers omwille van hun betrokkenheid in het dagelijks management van het bedrijf eerder de voorkeur geven aan korte termijn winstgevendheid en operationele efficiëntie, terwijl bestuursleden hun besluitvorming eerder zullen richten op lange termijn winstgevendheid om de belangen van haar stakeholders te garanderen (Jensen & Meckling, 1976; Rink et al., 2022). Een tweede oorzaak van taakconflict tussen TMT en RvB kan toegeschreven worden aan een gebrek aan gelijke informatie tussen de leidinggevende organen (Veltrop et al., 2021). Topmanagers beschikken vanwege hun dagelijkse betrokkenheid in de onderneming vaak over gedetailleerde en real-time operationele informatie (Carpenter et al., 2004b). Bestuursleden daarentegen baseren zich voornamelijk op periodieke rapporten en vergaderingen als primaire bronnen van informatie, die inherent niet over dezelfde diepgang beschikken als de informatie die het TMT ter beschikking heeft (Jensen & Meckling, 1976). Deze informatie asymmetrie tussen TMT en RvB zal op haar beurt de grondslag vormen voor

toekomstige misverstanden en onenigheden, wat zich op termijn zal vertalen in een taakconflict tussen de beide leidinggevende organen (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Tot slot argumenteren Thys et al. (2025) dat taakconflicten tussen het TMT en de RvB doorgaans een negatieve impact hebben op de vorming van een gezamenlijke strategische visie binnen het SLS. Taakconflicten zouden zo leiden tot cognitieve overbelasting van de SLS leden, wat hun vermogen om efficiënt informatie te verwerken ondermijnt (De Dreu & Weingart, 2003; De Wit et al., 2012). Deze cognitieve belemmering zal op haar beurt leiden tot binaire denkpatronen binnen het SLS, en zo de realisatie van een gezamenlijke strategische visie bemoeilijken (Pieterse et al., 2019; Veltrop et al., 2021). Gegeven deze argumentatie verwacht ik dat uitvoerende bestuurders die actief zijn in een SLS met een hogere mate van taakconflict het over het algemeen moeilijker zullen hebben om de meningen te verenigen, wat hun invloed op het vormen van een gezamenlijke strategische visie zal beperken. Ik staaf aan de hand van deze redenering de volgende hypothese.

Hypothese 4. Het positieve effect van het relatieve aantal uitvoerende bestuurders op de mate van gezamenlijke strategische visie binnen het SLS zal verzwakt worden door het niveau van taakconflict binnen het SLS zodat dit verband zwakker wordt voor hogere niveaus van taakconflicten.



Figuur 1. Conceptueel model en hypothesen.

3. Methodologie

3.1. Onderzoekscontext

Deze studie zal gebruikmaken van een dataset bestaande uit Belgische private familiebedrijven om de vooropgestelde hypothesen te evalueren. Familiebedrijven scheppen in het kader van dit onderzoek de ideale omgeving om de hypothesen te testen aangezien ze meer waarschijnlijk zijn om zowel het TMT als de RvB te betrekken in de strategische besluitvorming (Thys et al., 2023). Meer concreet vertonen familiebedrijven vanuit een compositioneel perspectief vaker een besluitvormingsstructuur waarin zowel het TMT als de RvB betrokken wordt, waardoor ze aannemelijker geacht worden om te opereren via een SLS-constellatie (Eddleston et al., 2012). Daarenboven impliceert de strategische samenwerking tussen de leidinggevende organen van de organisatie niet alleen de aanwezigheid van een SLS, maar vergroot ze ook de kans dat er uitvoerende bestuurders zetelen binnen dergelijke familiebedrijven. Om de relevantie voor het onderzoek verder te waarborgen werden uitsluitend de familiebedrijven in de dataset opgenomen die expliciet aangeven dat er sprake is van een strategische samenwerking tussen het TMT en RvB.

Verder heeft ook de familiale aard van de bedrijven in de te gebruiken dataset een belangrijk aandeel in haar relevantie voor dit onderzoek. Zoals reeds vermeld versterken familiebedrijven de representativiteit van de dataset aangezien ze doorgaans meer waarschijnlijk zijn om het TMT en de RvB te betrekken in het strategisch beslissingsproces (Thys et al., 2023). Daarenboven blijken beide bestuursorganen in dergelijke ondernemingen frequenter vertegenwoordigd te worden door familieleden (Bammens et al., 2010). Ten gevolge van de familiale overlap tussen topmanagers en bestuursleden zullen familiebedrijven meer waarschijnlijk zijn om de grenzen tussen de beide leidinggevende organen te doen vervagen (Brunninge et al., 2007; Voordeckers et al., 2006). Deze toegenomen onduidelijkheden tussen TMT en RvB zal op haar beurt de vorming van een gezamenlijke strategische visie beïnvloeden, waardoor familiebedrijven de ideale omgeving vormen om de brugfunctie van uitvoerende bestuurders tussen TMT en RvB verder te analyseren.

Ten slotte draagt ook de Belgische institutionele context van de dataset bij aan een goede overeenstemming met het onderzoeksoptzet. Vanuit historisch perspectief dienen Belgische private ondernemingen op grond van juridische bepalingen verplicht te opereren via een *one-tier* raad van bestuur (Bammens et al., 2007). Een *one-tier* raad van bestuur maakt het mogelijk voor topmanagers om tegelijkertijd deel uit te maken van de raad van bestuur in diezelfde onderneming, wat bijdraagt aan de betrokkenheid van bestuursleden in het strategisch besluitvormingsproces (Åberg et al., 2019). Naast de hogere strategische betrokkenheid van de bestuursleden maakt de *one-tier* raad van bestuur bovenal het bestaan van uitvoerende bestuurders binnen de onderneming mogelijk, wat in het licht van dit onderzoek van fundamenteel belang is (Block & Gerstner, 2016). Ter vervollediging blijft het echter belangrijk om te benadrukken dat sinds de introductie van het nieuw Belgisch wetboek van vennootschappen en verenigingen in 2020, private ondernemingen de keuze hebben om al dan niet te opereren via een *one-tier* of *two-tier* RvB structuur (*Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen* | Federale

Overheidsdienst Justitie, z.d.). Binnen een *two-tier* raad van bestuur is er in tegenstelling tot de *one-tier* structuur sprake van een striktere scheiding tussen de bestuursorganen, en opereren TMT en RvB veelal onafhankelijk van elkaar (Block & Gerstner, 2016). Ondanks deze recentelijke juridische ontwikkelingen, en het feit dat de ondernemingen in de dataset afstammen van voor het jaar 2020, werd er binnen elk van de bevroagde Belgische private familiebedrijven een *one-tier* raad van bestuur vastgesteld (Thys et al., 2025).

3.2. Data verzameling

In deze studie zal er gebruikgemaakt worden van een *multiple respondent dataset*, verzameld in het kader van een breder onderzoek omtrent corporate governance in Belgische private familiebedrijven. Om in de dataset opgenomen te worden dienden de ondernemingen te voldoen aan bepaalde vereisten. Ten eerste diende het bedrijf geclassificeerd te worden als een familiebedrijf. Om als een familiebedrijf beschouwd te worden moest, (i) de CEO het bedrijf op dergelijke wijze aanschouwen, (ii) minimaal 50% van het aandelenbezit in handen zijn van eenzelfde familie, en (iii) tenminste twee leden van dezelfde familie een substantiële invloed uitoefenen op het bedrijf via hun rol binnen het bestuursstelsel (Chua et al., 1999). Ten tweede werden er additionele maatregelen genomen om te garanderen dat (extreem) kleine ondernemingen buiten beschouwing werden gelaten. Zo moet het familiebedrijf beschikken over een TMT dat bestaat uit tenminste drie topmanagers, en moet het bedrijf daarnaast werkgelegenheid bieden aan minstens 10 actief betrokken werknemers (Hoekx et al., 2022). Deze restrictieve conditie werd doorgevoerd aangezien (extreem) kleine ondernemingen veelal niet opereren aan de hand van een actief functionerend leiderschapsorgaan (Johannisson & Huse, 2000). Ten derde werd er vereist dat het familiebedrijf beschikt over een werkende raad van bestuur. Familiebedrijven zonder een RvB zijn redelijkerwijs niet in staat om te werken met een SLS-constellatie, waardoor er dus ook geen uitvoerende bestuurders zullen zijn (Luciano et al., 2023). Daarnaast is het door het ontbreken van een SLS verder onmogelijk om de mate van gezamenlijke strategische visie binnen het SLS te bepalen wat bijdraagt aan de motivatie omtrent hun exclusie uit de dataset. Ten slotte benadrukken Thys et al. (2023) dat het louter bestaan van een TMT en RvB niet noodzakelijk impliceert dat het familiebedrijf ook effectief opereert via een SLS-constellatie. Om opgenomen te worden in de dataset werden daarom enkel de bedrijven geselecteerd die aangeven dat zowel het TMT als de RvB betrokken worden in het strategisch besluitvormingsproces. Dit omdat het slechts deze bedrijven zijn die beschikken over een SLS. Om die reden werden enkel de bedrijven geselecteerd die aangeven dat er sprake is van samenwerking tussen het TMT en de RvB op minstens één van de volgende strategische besluitvorming componenten: initiatie, formulatie, en implementatie van strategische beslissingen (McNulty & Pettigrew, 1999).

Om de ondernemingen te selecteren die aan deze steekproef criteria voldeden, werd de sneeuwbal steekproeftrekking methode gehanteerd. De sneeuwbal steekproeftrekking is een niet-willekeurige steekproefmethode waarbij de bestaande deelnemers van de steekproef zelf nieuwe correspondenten kunnen aanbrengen (Frias et al., 2016). Deze methode laat het onderzoek toe

om gegevens te verzamelen over leden van moeilijk te bereiken populaties door middel van doorverwijzingen via hun netwerkcontacten (Biernacki & Waldorf, 1981; Saunders et al., 2007). Daarnaast is deze steekproeftrekking methode de meest gebruikelijke aanpak in recentelijke studies over familiebedrijven die geconfronteerd werden met soortgelijke beperkingen zoals in dit onderzoek (zie bijvoorbeeld, Hoekx et al., 2022; Vandekerckhof et al., 2019).

De steekproeftrekking ging van start met het benaderen van een kleine groep CEOs van familiebedrijven die voldeden aan de vooropgestelde selectiecriteria. Na een gestructureerd interview met deze CEOs betreffende de controlemechanismen binnen hun onderneming, werden alle topmanagers en bestuursleden verzocht om een online vragenlijst gericht op de SLS dynamieken binnen het familiebedrijf in te vullen. Om het sneeuwbal effect van de steekproeftrekking verder te zetten, werden de CEOs na afloop gevraagd om te verwijzen naar andere CEOs binnen hun netwerk die bereid zouden zijn om deel te nemen aan het onderzoek. Na de afronding van deze steekproeftrekking werd er informatie ontvangen over een voorlopige steekproef van 46 Belgische private familiebedrijven.

Uit deze voorlopige steekproef van 46 ondernemingen bleken er vijf bedrijven te zijn waarvan er telkens een topmanager of bestuurslid niet wilde meewerken met het onderzoek. Dit resulteerde in incomplete individuele data voor deze vijf ondernemingen waardoor de data op collectief niveau ontbrekende waarden vertoonden. Omwille van deze onvolledigheid in ondernemingsdata werden de vijf bedrijven geschrapt uit de finale sample. Na de doorgevoerde eliminaties bestond de uiteindelijke dataset uit observaties van 41 complete bedrijven, met individuele gegevens van 387 SLS leden, waaronder 96 uitvoerende bestuurders.

3.3. Variabelen

3.3.1. Afhankelijke variabele

SLS shared strategic vision (SLS SSV), zal in dit onderzoek beschouwd worden als de centrale variabele, en meet de mate waarin het SLS een consensus bereikt inzake de toekomstige strategische richting van het bedrijf. De variabele SLS SSV is gebaseerd op een vijf-item schaal zoals oorspronkelijk geformuleerd door Tsai en Ghoshal (1998), en Sinkula et al. (1997). In het belang van dit onderzoek zal ik gebruikmaken van de alternatieve versie van deze schaal van Wang et al. (2014), aangezien deze het best is aangepast om aan te tonen in hoeverre de SLS leden een gemeenschappelijke strategische visie voor ogen hebben (Thys et al., 2025). In de online vragenlijst werd aan de respondenten gevraagd om het TMT en de RvB als het SLS te aanschouwen en vervolgens te antwoorden in welke mate de gevraagde items van toepassing waren binnen hun SLS. Om het niveau van overeenstemming op de vijf items te benaderen werd een vijf-punt Likertschaal gehanteerd, reikend van 1 (*oneens*) tot 5 (*eens*) (Thys et al., 2023). De Likertschaal biedt zo een eenvoudige manier om de mate van tevredenheid tegenover een bepaald item te meten en is daarom een frequent gebruikte meetschaal in enquêtes en vragenlijsten

(Jamieson, 2004). De gebruikte schaal items om het niveau van SLS shared strategic vision te bepalen worden vermeld in Appendix A.

Een *principal component factor analysis (PCA)*, onthulde één enkele factor voor de afhankelijke variabele SLS shared strategic vision. Al de geschatte *factor loadings* waren hoger dan 0.68, met een *eigenwaarde* van 2.89, wat 57.81% van de totale variantie verklaart tussen de vijf items. Ten slotte werd de *Cronbach's alpha* voor deze schaal geschat om de betrouwbaarheid van de schaal te valideren. De *Cronbach's alpha* voor SLS shared strategic vision heeft een waarde van 0.80, wat de interne consistentie van de schaal bevestigt (Taber, 2017). De algemene maatstaf van SLS shared strategic vision zal schommelen tussen 1 (*laag niveau van gezamenlijke strategische visie*) en 5 (*hoog niveau van gezamenlijke strategische visie*).

3.3.2. Onafhankelijke variabele

Het relatieve aantal uitvoerende bestuurders binnen het SLS, aangeduid als percentage overlap (PERC OVERLAP), zal de onafhankelijke variabele vormen binnen dit onderzoek. Gezien alle ondernemingen in de dataset beschikken over tenminste één uitvoerende bestuurder, werd het relatieve aantal uitvoerende bestuurders als maatstaf genomen aangezien deze naast de aanwezigheid van uitvoerende bestuurders verder ook rekening houdt met hun proportionele vertegenwoordiging binnen het SLS. Daarnaast maakt het proportionele aantal uitvoerende bestuurders in tegenstelling tot het absolute aantal uitvoerende bestuurders een meer evenwichtige vergelijking tussen SLSs mogelijk aangezien het corrigeert voor verschillen in SLS groottes (Borsboom et al., 2002).

Het percentage overlap wordt afgeleid uit de verhouding tussen het aantal uitvoerende bestuurders en de grootte van het SLS voor elke individuele onderneming. Op deze wijze verkrijgen we voor elke onderneming in de dataset een percentage overlap dat de proportionele vertegenwoordiging van de uitvoerende bestuurders binnen het respectievelijke SLS weergeeft. Om het absolute aantal uitvoerende bestuurders in iedere onderneming te bepalen werd er aan de respondenten gevraagd om aan te duiden van welke governanceorganen ze deel uitmaken. De antwoorden werden geregistreerd met behulp van een nominale schaal, reikend van 1 tot en met 3, waarbij de getallen staan voor de respectievelijke antwoordmogelijkheden: enkel TMT, enkel RvB, of zowel TMT als RvB. Alle respondenten die voor antwoordmogelijkheid 3 kozen gaven aan actief te zijn in zowel het TMT als de RvB, en werden dusdanig geclassificeerd als uitvoerende bestuurders binnen het SLS. Om de grootte van het SLS te bepalen werd er eveneens op een analoge manier te werk gegaan. Op basis van de antwoorden uit dezelfde nominale schaal werd de grootte van het SLS bepaald door het aantal TMT-leden te vermeerderen met het aantal RvB-leden, waarna het aantal uitvoerende bestuurders in mindering werd gebracht om een dubbeltelling te vermijden.

Om de relatie tussen het percentage overlap en SLS shared strategic vision zo nauwkeurig mogelijk te benaderen werd de verdeling van percentage overlap uitvoerig bestudeerd. De

beschrijvende statistieken rapporteren een *scheefheidscoëfficiënt* van 0.88, wat duidt op een rechts-scheve verdeling voor de variabele percentage overlap. Om de invloed van deze scheve verdeling te beperken en een meer lineaire relatie met de afhankelijke variabele te verzekeren, zal het natuurlijk logaritme van percentage overlap toegepast worden voor het vervolg van de regressieanalyse (Stock & Watson, 2020). De log-transformatie van percentage overlap levert in vergelijking met alle andere transformaties de beste fit met het model, en maximaliseert daarnaast ook het verklarend vermogen van het regressiemodel. Ten slotte impliceert de log-transformatie van percentage overlap dat de regressiecoëfficiënten op een andere manier geïnterpreteerd dienen te worden. Zo presenteert het regressiecoëfficiënt niet langer de absolute verandering in SLS shared strategic vision per toename in percentage overlap, maar wel de procentuele verandering in SLS shared strategic vision per procentuele verandering in percentage overlap (Neter et al., 1996).

3.3.3. *Modererende variabelen*

3.3.3.1. *Tenure uitvoerende bestuurders*

Zoals eerder beargumenteerd zal de tenure van uitvoerende bestuurders gebruikt worden als moderator variabele om een eerste interactie-effect te schatten tussen de tenure van de uitvoerende bestuurders en het relatieve aantal uitvoerende bestuurders binnen het SLS. Aan de hand van dit interactie-effect zal er verder onderzocht worden hoe de invloed van het proportionele aantal uitvoerende bestuurders op het niveau van SLS shared strategic vision varieert afhankelijk van het aantal jaren ervaring in de rol. Gezien de uitvoerende bestuurders binnen de dataset niet precies weten wat ze onder een SLS-constellatie moeten begrijpen, was het niet mogelijk om de tenure als uitvoerende bestuurder direct te bevragen. Om deze tenure toch te kunnen benaderen, werd de variabele op een afgeleide manier bepaald.

Op basis van twee vraagstellingen die gericht waren op de functieduur van respondenten als topmanager en/of bestuurslid, werd de tenure als uitvoerende bestuurder bepaald door de minimum tenure van deze bestuurder binnen het TMT of RvB. Deze methode bleek methodologisch gezien het meest verantwoord aangezien de minimum tenure binnen beide organen de meest objectieve benadering biedt om de tenure als uitvoerende bestuurder te schatten. Zo illustreert de laagste tenure als topmanager of bestuurslid op een afgeleide manier het aantal jaren dienst van deze respondent in de beide bestuursorganen, en dus zijn of haar ervaring als uitvoerende bestuurder. Deze gegevens werden later geaggregeerd op ondernemingsniveau door het gemiddelde te nemen van de tenures van de uitvoerende bestuurders binnen eenzelfde onderneming. Op die manier verkreeg ik voor iedere unieke onderneming in de dataset het gemiddeld aantal jaren ervaring van de uitvoerende bestuurders binnen hun corresponderende SLS. Tot slot werd de variabele tenure uitvoerende bestuurders gecentreerd rond het gemiddelde binnen de interactieterm. Het centreren van de variabele leidt tot een stabielere schatting van het interactie effect, wat bijdraagt aan de robuustheid van het model (Dalal & Zickar, 2011).

3.3.3.2. *Psychologisch eigenaarschap uitvoerende bestuurders*

Om het niveau van psychologisch eigenaarschap van de uitvoerende bestuurders (PO UB) te bepalen werd er gebruikgemaakt van een zeven-item schaal zoals oorspronkelijk ontwikkeld en toegepast door Van Dyne en Pierce (2004). Aan de hand van zeven stellingen werd er gepeild naar het gevoel van eigendom dat de uitvoerende bestuurders ervaren voor het familiebedrijf waarin ze werken. De vraagstellingen dienden wederom beantwoord te worden met behulp van een vijf-punt Likertschaal, reikend van 1 (*oneens*) tot 5 (*eens*) (Thys et al., 2023). Respondenten hoorden zo aan te geven in hoeverre de zeven stellingen van toepassing waren op hun eigen individuele ervaringen. Op basis van deze vraagstellingen werd een individuele psychologisch eigenaarschap score geregistreerd voor iedere uitvoerende bestuurder in de dataset, die later geaggregeerd werden op ondernemingsniveau om het niveau van psychologisch eigenschaarschap van de uitvoerende bestuurders binnen elke onderneming te bepalen. Een overzicht van de gebruikte schaal items kan teruggevonden worden in Appendix B.

Een *principal component factoranalyse* werd uitgevoerd om de onderliggende structuur van de psychologische eigenaarschap schaal te evalueren. De *PCA* onthulde twee factoren voor de variabele psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders. Een eerste factor verklaarde 43.76% van de variantie tussen de zeven items terwijl de tweede factor een additionele 18.43% van de variantie tussen de items toelicht. Beide factoren vertoonden *eigenwaarden* van respectievelijk 3.06 en 1.29, en verklaarden samen 62.19% van de totale variantie tussen de scale items. Een opvolgende betrouwbaarheidsanalyse onthulde een *Cronbach's alpha* van 0.78 wat de goede interne consistentie van de zeven items valideert (Taber, 2017). De resulterende maatstaf van psychologisch eigenaarschap van uitvoerend bestuurders varieert tussen 1 (*laag niveau van psychologisch eigenaarschap*) en 5 (*hoog niveau van psychologisch eigenaarschap*). Ten slotte wordt ook de variabele psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders gecentreerd rond het gemiddelde binnen de interactieterm.

3.3.3.3. *SLS taakconflict*

Het niveau van taakconflict tussen het TMT en de RvB vormt de laatste moderator variabele in dit onderzoek. SLS taakconflict verwijst binnen de context van deze studie naar de mate waarin topmanagers en bestuursleden verschillen in mening inzake inhoudelijke en strategische kwesties voor de organisatie (Vandenbroucke et al., 2019). Om het niveau van SLS taakconflict te beoordelen werd er beroep gedaan op een vier-item schaal geïnspireerd door Jehn (1995) en Pearson et al. (2002), en later gecorrigeerd door Vandenbroucke et al. (2019) om nauwer aan te sluiten met de TMT-RvB omgeving. Wederom werden de SLS leden verzocht om met behulp van de vijf-punt Likertschaal aan te duiden hoe frequent de geschetste situaties in de schaal items tot uiting kwamen binnen hun SLS. Antwoordmogelijkheden voor de vier schaal items konden variëren van 1 (*zeer weinig*) tot en met 5 (*zeer veel*). De exacte specificatie van de SLS taakconflict items kan geraadpleegd worden in Appendix B.

De *Principal component factoranalyse* van de vier schaal items identificeerde één enkele factor voor de variabele SLS taakconflict. Alle individuele *factor loadings* reikten hoger dan 0.78 en vertoonden een *eigenwaarde* van 2.58, wat 64.52% van de totale variantie tussen de items kan verklaren. De *Cronbach's alpha* voor de SLS taakconflict schaal resulteerde in een waarde van 0.81 wat de schaal geschikt maakt voor de opvolgende moderatieanalyse (Stock & Watson, 2020). Waarden voor de SLS taakconflict maatstaf schommelen tussen 1 (*weinig taakconflict tussen TMT-RvB*) en 5 (*veel taakconflict tussen TMT-RvB*), waar lagere waarden op duiden op een lager niveau van taakconflict tussen TMT en RvB. Ook hier wordt de variabele SLS taakconflict gecentreerd binnen de interactieterm om de stabiliteit van het model te garanderen.

3.3.4. Controle variabelen

In overeenstemming met de bestaande literatuur zullen er twee controlevariabelen opgenomen worden in dit onderzoek (bijv. Carmeli & Schaubroeck, 2006; Hambrick, 1994; Thys et al., 2023). Door controlevariabelen op te nemen in het model tracht ik de invloed van externe factoren op de afhankelijke variabele te beheersen zodat de zuivere relatie tussen het percentage uitvoerende bestuurders en SLS shared strategic vision nauwkeuriger bestudeerd kan worden (Newey & Stouli, 2018). Om te beginnen wordt er gecontroleerd voor de variabele firm age. Firm age wordt vaak gebruikt als controle variabele in strategisch leiderschap-onderzoek aangezien mature organisaties veelal over sterkere governance en strategische besluitvormingsprocessen beschikken dan jongere bedrijven (Kor & Misangyi, 2008). Om het niveau van SLS shared strategic vision te evalueren kan firm age dus niet achterwege gelaten worden gezien het significant bijdraagt aan de strategische stabiliteit van de onderneming.

Ten slotte werd de variabele SLS behavioral integration (SLS BI) geïntroduceerd om te controleren voor groepsprocessen binnen het SLS. Behavioral integration verwijst naar de mate waarin een groep functioneert als een samenhangend geheel en kan daarom gebruikt worden als een maatstaf om de teamdynamiek binnen een bepaalde groep te kwantificeren (Hambrick, 1994; Vandekerckhof et al., 2018). Het niveau van behavioral integration binnen het SLS wordt bepaald door drie procesgerichte teamkenmerken, namelijk: samenwerkend gedrag, informatie-uitwisseling, en gezamenlijke besluitvorming (Hambrick, 1994). Om de mate van samenwerkend gedrag, informatie-uitwisseling, en gezamenlijke besluitvorming te meten werd er gebruikt gemaakt van respectievelijk een drie, acht en twee-item schaal, die respondenten wederom via een vijf punt Likertschaal dienden in te vullen (Hambrick, 1994; Hambrick, 1995; O'Reilly & Roberts, 1976). De *Cronbach's alpha* voor SLS BI bedroeg 0.87. Het niveau van SLS behavioral integration werd geschaald tussen 1 (*weinig behavioral integration*) en 5 (*veel behavioral integration*). De schaal items om SLS behavioral integration te benaderen worden opgelijst in Appendix C.

3.4. *Data aggregatie en common method variance*

3.4.1. *Data aggregatie*

Om de invloed van uitvoerende bestuurders op SLS shared strategic vision te bepalen werden de analyses in dit onderzoek uitgevoerd op het SLS niveau. Observaties van de SLS leden werden aanvankelijk op individueel niveau verzameld en later geaggregeerd om de overeenkomstige SLS scores af te leiden. Elke respondent in de dataset kreeg een uniek volgnummer toegewezen waarmee hun bijhorende onderneming kon worden herleid. Om vervolgens de SLS scores per onderneming te bepalen werd het rekenkundig gemiddelde genomen van de individuele antwoorden van alle respondenten binnen dezelfde onderneming. Alvorens individuele gegevens geaggregeerd worden naar SLS niveau was het echter noodzakelijk om de consistentie van de antwoorden binnen het SLS te evalueren (Woehr et al., 2015). Aangezien enkele sleutel variabelen binnen deze studie niet direct meetbaar waren en daarom werden afgeleid uit een vragenlijst, was het aangeraden om te garanderen dat de individuele antwoorden representatief waren voor het SLS. Sterk uiteenlopende antwoorden van respondenten binnen eenzelfde SLS konden echter duiden op een inconsistent begrip van de vraagstelling, wat de validiteit van de aggregatie zou kunnen beïnvloeden (Smith et al., 1994).

De betrouwbaarheid van de data aggregatie werd geëvalueerd aan de hand van de interteam-member agreement score (R_{WG}), one way analysis of variance, en de intra-class correlation coefficients ICC(1) en ICC(2) (Bliese, 2000). De interteam-member agreement scores onthulden mediane R_{WG} scores van 0.84 voor SLS SSV, 0.89 voor PO uitvoerende bestuurders, en 0.83 voor SLS taakconflict. Deze R_{WG} scores bevinden zich ruimschoots boven de algemene acceptatiewaarde van 0.70 (Biemann & Heidemeier, 2012; James et al., 1993). Verder toonde een significante one-way ANOVA aan dat de variantie tussen groepen groter was dan de variantie binnen groepen voor de variabelen SLS SSV en SLS taakconflict ($p < 0.001$), en PO uitvoerende bestuurders ($p < 0.05$). Daarnaast bevestigden de ICC(1) waarden (0.19 voor SLS SSV, 0.44 voor SLS taakconflict, en 0.20 voor PO uitvoerende bestuurders), dat een aanzienlijk deel van de variantie in individuele scores verklaard kan worden door verschillen tussen de SLSs. Tot slot werd er op basis van de ICC(2) waarden (0.80 voor SLS SSV, 0.81 voor SLS taakconflict, en 0.78 voor PO uitvoerende bestuurders) besloten dat de aggregatie naar groepsscores een betrouwbare weergave biedt van de gemiddelde SLS percepties (Bliese, 2000).

3.4.2. *Common method variance*

Aangezien de gegevensverzameling voor dit onderzoek gebaseerd werd op survey data, kan het potentiële risico op *common method variance* (CMV) niet volledig uitgesloten worden (Chang et al., 2010). Common method variance doet zich voor wanneer de variantie in de data voortkomt uit de gebruikte meetmethode in plaats van uit de onderliggende constructen die gemeten worden (Podsakoff et al., 2003, 2011). Om het risico op common method variance te reduceren werden enkele procedurele ex-ante maatregelen geïmplementeerd.

Allereerst werd er gebruikgemaakt van een coverstory in de vragenlijst om de respondenten moedwillig een andere indruk te geven over het onderzoeksopzet. Door respondenten te verhullen van de werkelijke doelstelling van het onderzoek konden sleutel variabelen op een objectieve manier gemeten worden, zonder hun gedrag te beïnvloeden (Larson, 2018). Daarnaast werd er bewust gekozen om geen vragen te stellen over gevoelige of onwenselijke informatie, zodat een eventuele terughoudendheid van de respondenten geminimaliseerd kon worden. Om de anonimiteit van de respondenten te beschermen werden de vragenlijsten rechtstreeks verzonden naar hun persoonlijke e-mailadressen met unieke links om te vermijden dat SLS leden toegang kregen tot elkaars antwoorden. Dankzij deze procedure ervaren respondenten minder druk om te antwoorden op een sociaal wenselijke manier, waardoor bezorgdheden omtrent common method variance aanzienlijk gereduceerd kunnen worden (Podsakoff et al., 2011). Verder werd de vragenlijst finaal nog onderworpen aan enkele pre-tests zodat eventuele dubbelzinnigheden in de vraagstellingen gecorrigeerd konden worden. Tot slot werden gerelateerde items voor de meting van de latente variabelen gerandomiseerd om te voorkomen dat respondenten variabelen met elkaar in verband zouden brengen in hun denkproces (Kock et al., 2021). Gezien deze voorzorgsmaatregelen om de blootstelling aan common method variance te reduceren, vind ik het aannemelijk om te besluiten dat de waarschijnlijkheid op vertekende resultaten omwille van CMV als eerder laag beschouwd kan worden.

4. Resultaten

4.1. Beschrijvende statistieken

De beschrijvende statistieken van de onderzoeksvariabelen worden weergegeven in Tabel 1. De gemiddelde omvang van de SLSs in de dataset bedraagt negen leden, reikend van vijf tot en met 16 SLS leden in totaal. Om de volledige compositie van het SLS te doorgronden werd ook de afzonderlijke samenstelling van het TMT en de RvB geschetst. Een gemiddeld TMT in de dataset bestaat uit circa zes topmanagers. RvB groottes vertonen een gelijkaardige omvang, met ook een gemiddeld aantal van zes bestuursleden, schommelend tussen twee en negen personen in totaal. Verder wordt er geobserveerd dat uitvoerende bestuurders vertegenwoordigd worden binnen elk familiebedrijf in de dataset. Zo zetelen er gemiddeld genomen twee uitvoerende bestuurders in elk bedrijf, waarin hun aanwezigheid kan variëren van één tot en met vijf bestuurders. Hoewel de omvang van de SLS-constellaties samen met haar deelcomponenten niet wordt opgenomen in het finale regressiemodel, draagt het bij aan een duidelijker begrip over de samenstelling van de SLSs binnen de dataset.

Tabel 1

Beschrijvende statistieken.

	<i>Gem</i>	<i>Mediaan</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
<i>Onderzoeksvariabelen</i>					
SLS SSV	4.04	4.04	0.29	3.08	4.52
PERC OVERLAP ^a	0.27	0.22	0.16	0.07	0.71
TENURE UB	11.04	9	8.27	1	30
PO UB	3.70	3.71	0.55	2.48	4.57
SLS Taakconflict	1.95	1.85	0.36	1.39	2.94
SLS BI	3.33	3.38	0.32	2.53	3.85
Firm age	37.51	34	19.28	9	98
<i>Strategic leadership system compositie^b</i>					
SLS omvang	9.44	9	2.55	5	16
TMT-leden	5.73	5	2.22	3	13
RvB-leden	6.05	6	1.67	2	9
Uitvoerende bestuurders	2.34	2	1.11	1	5

N = 41 SLSs

SLS SSV = strategic leadership system shared strategic vision; PERC OVERLAP = percentage overlappers; TENURE UB = tenure uitvoerende bestuurders; PO UB = psychologisch eigenaarschap uitvoerende bestuurders; SLS Taakconflict = strategic leadership system taakconflict; SLS BI = strategic leadership system behavioral integration.

^a Gebruikt als natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

^b Variabelen worden niet opgenomen in het regressiemodel.

Met betrekking tot de centrale onderzoeksvariabelen werden SLS shared strategic vision en PERC OVERLAP in beschouwing genomen. De gemiddelde score van SLS shared strategic vision ligt op 4.04, wat een relatief hoog niveau van gezamenlijke strategische visie weerspiegelt binnen de familiebedrijven in de dataset. Deze mate van strategische overeenstemming is evenwel consistent met bevindingen uit gelijkaardige studies (Jansen et al., 2008; Mihalache et al., 2012). Het gemiddeld aantal uitvoerende bestuurders als een percentage van de SLS omvang bedraagt 27 procent voor de 41 bedrijven in de dataset. Deze proportionele vertegenwoordiging ligt in lijn met de aanbevelingen volgens de Belgische corporate governance code voor particuliere bedrijven, die een evenwichtige verhouding tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders vooropstellen (Buysse & Corporate, 2024). Met betrekking tot de modererende variabelen werd een gemiddelde tenure van 11 jaar geregistreerd voor de uitvoerende bestuurders, met één jaar ervaring voor de minst ervaren bestuurder, en 30 jaar ervaring voor de meest ervaren bestuurder. Verder vertoonden de uitvoerende bestuurders een gemiddelde psychologische eigenaarschap score van 3.70, wat duidt op een matige tot sterke identificatie met de organisatie (Van Dyne & Pierce, 2004). Tot slot werd er een gemiddelde waarde van 1.95 geregistreerd voor de variabele SLS taakconflict, overeenstemmend met de resultaten van eerdere studies rond het onderwerp (Rink et al., 2022; Vandenbroucke et al., 2019).

De paarsgewijze correlatiematrix, zoals getoond in Tabel 2, presenteert een matig positieve correlatie tussen de onafhankelijk variabele *percentage overlap* en de controlevariabele *SLS behavioral integration*. Deze bevinding suggereert dat een hogere vertegenwoordiging van overlappende figuren binnen het SLS doorgaans een versterkend effect heeft op de mate van gedrags integratie binnen dat specifieke systeem. Wat de afhankelijke variabele *SLS shared strategic vision* betreft, wordt er een sterke en significant negatieve correlatie geïdentificeerd met de modererende variabele *SLS Taakconflict*, overeenstemmend met de bevindingen uit gelijkaardige studies (Thys et al., 2025).

Tabel 2

Paarsgewijze correlatiematrix.

	1	2	3	4	5	6	7
1. SLS SSV	1						
2. PERC OVERLAP ^a	0.104	1					
3. TENURE UB	0.022	-0.066	1				
4. PO UB	0.337*	0.014	0.100	1			
5. SLS Taakconflict	-0.690***	-0.052	-0.033	-0.156	1		
6. SLS BI	0.755***	0.366*	0.011	0.049	-0.691***	1	
7. Firm age	0.040	-0.168	-0.114	-0.080	-0.142	0.148	1

N = 41 SLSs

°, *, **, *** correlatie significant op het 0.1-niveau, 0.05-niveau, 0.01-niveau, en 0.001-niveau (Tweezijdige toets).

^a Gebruikt als natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

Voorts wordt er een matig positieve correlatie gerapporteerd met de modererende variabele *psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders*. Deze bevinding suggereert dat uitvoerende bestuurders met een sterk gevoel van psychologisch eigenaarschap voor de onderneming een bevorderend effect lijken te hebben op de mate waarin het SLS een gezamenlijke strategische visie kan bereiken.

Tot slot onthult de correlatiematrix nog enkele significante correlatiecoëfficiënten die gepaard gaan met de controlevariabele *SLS behavioral integration*. Zo wordt zowel een sterk positief significante correlatie geobserveerd met de afhankelijke variabele *SLS shared strategic vision*, als een sterk negatief significante correlatie met de modererende variabele *SLS Taakconflict*. Deze sterk uiteenlopende correlaties met beide variabelen komen niet per se als een verrassing gezien de gemaakte aannames met betrekking tot de formulering van *SLS behavioral integration*. Zoals reeds vermeld werd de variabele *SLS behavioral integration* geconstrueerd aan de hand van drie procesgerichte teamkenmerken, namelijk: samenwerkend gedrag, informatie-uitwisseling, en gezamenlijke besluitvorming (Hambrick, 1994). Gezien deze focus op relationele en collaboratieve kenmerken van het SLS doet het niet verbazen dat SLSs die een hoge mate van gedrags integratie vertonen ook een hoog niveau van *SLS shared strategic vision* zullen bereiken, wat de sterk positief significante correlatie tussen de variabelen kan verklaren (Thys et al., 2023). Hetzelfde argument kan gemaakt worden om de sterk negatieve correlatie met *SLS Taakconflict* te verklaren. Zo fungeren lage scores op de drie deelcomponenten van *SLS behavioral integration* als een katalysator voor spanningen binnen het SLS, wat bijdraagt aan de totstandkoming van het negatieve verband tussen de variabelen. Afsluitend noteert de correlatiematrix geen enkele significante correlatiecoëfficiënten die hoger reiken dan de waarde 0.8, wijzend op de afwezigheid van multicollineariteit binnen het model. Ook de analyse van de individuele *variance inflation factor* (VIF) waarden sluit aan bij de geldigheid van deze veronderstelling. Zo vertonen alle betrokken variabelen in het model VIF-waarden die ruimschoots onder de aanbevolen drempelwaarde van 10 vallen (waarvan de hoogste VIF-waarde 2.405 bedraagt). Op basis van deze observaties is het aannemelijk om te besluiten dat multicollineariteit geen bedreiging zal vormen voor dit onderzoek (Alin, 2010).

4.2. Regressieresultaten

Om de vooropgestelde hypothesen te evalueren wordt er gebruikgemaakt van een *ordinary least squares* (OLS) regressieanalyse. Tabel 3, kolom 1, presenteert de regressieresultaten voor het standaardmodel exclusief moderatoren om hypothese 1 op de proef te stellen. De corresponderende analyse-uitkomsten identificeren een significant negatief effect van PERC OVERLAP op SLS shared strategic vision ($\beta = -0.135$, $p < 0.05$), wat in strijd is met het verwachte effect zoals geformuleerd onder hypothese 1. Dit resultaat suggereert dat een toename in de proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS de vorming van een gezamenlijke strategische visie negatief zal beïnvloeden. De interpretatie van dit effect dient echter met enige nuance in beschouwing genomen te worden aangezien het natuurlijk algoritme van de variabele PERC OVERLAP werd gebruikt in het regressiemodel. Vanwege de

log-transformatie van de onafhankelijke variabele geeft het geschatte coëfficiënt de verandering in SLS shared strategic vision weer die gepaard gaat met een procentuele verandering in PERC OVERLAP. Ongeacht deze genuanceerde interpretatie kan er geen bewijs gevonden worden om hypothese 1 te bevestigen.

Tabel 3

Regressie resultaten voor het (moderatie) model van PERC OVERLAP op SLS shared strategic vision met TENURE UB, PO UB, en SLS Taakconflict als moderatoren.

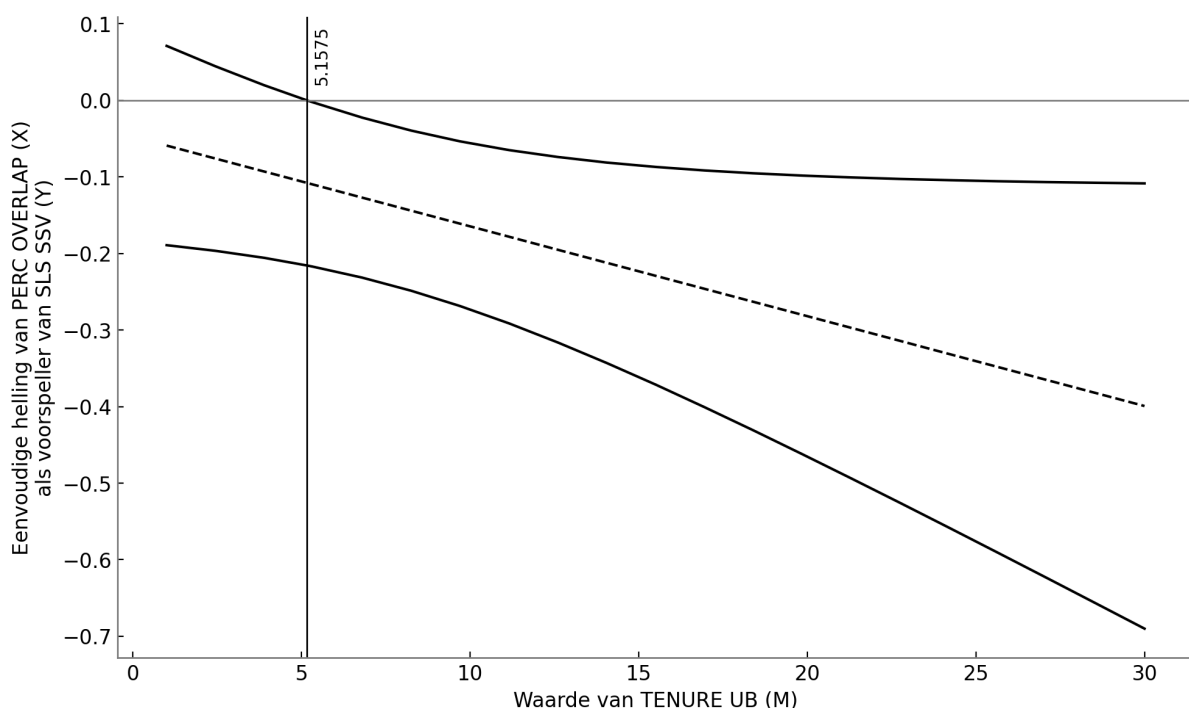
<i>Model</i>	1	2	3	4
Constante	1.253** (0.358)	1.450*** (0.316)	1.467*** (0.288)	1.977*** (0.464)
PERC OVERLAP ^a	-0.135* (0.053)	-0.177** (0.056)	-0.133** (0.047)	-0.109* (0.053)
TENURE UB		-0.0005 (0.004)		
PERC OVERLAP x TENURE UB		-0.012° (0.006)		
PO UB			0.163** (0.047)	
PERC OVERLAP x PO UB			0.068 (0.080)	
SLS Taakconflict				-0.185 (0.120)
PERC OVERLAP x SLS Taakconflict				-0.069 (0.114)
SLS BI	0.803*** (0.100)	0.807*** (0.097)	0.795*** (0.089)	0.642*** (0.140)
Firm age	-0.002 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.002 (0.001)	-0.002 (0.002)
<i>R</i> ²	0.639	0.675	0.732	0.675
<i>F</i>	21.847***	14.569***	19.151***	14.517***
<i>N</i>	41	41	41	41

°, *, **, *** significant op het 0.1-niveau, 0.05-niveau, 0.01-niveau, en 0.001-niveau (Tweezijdige toets).

^a Gebruikt als natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

De regressieresultaten van het moderatiemodel met TENURE UB als modererende variabele worden weergegeven in kolom 2 van Tabel 3. Om de interpretatie van de interactie-effecten te faciliteren werden de interactie variabelen PERC OVERLAP, en TENURE UB gecentreerd rond hun gemiddelde (Franzese & Kam, 2007). Deze analyse heeft betrekking op hypothese 2, en zal nagaan of de invloed van PERC OVERLAP op het niveau van SLS shared strategic vision wordt gemodereerd door de tenure van de uitvoerende bestuurders binnen het SLS. De gevonden interactieterm tussen PERC OVERLAP en TENURE UB ($\beta = -0.012$, $p < 0.10$) blijkt slechts beperkt significant te zijn op het tien procent niveau. Om een accurate interpretatie van dit modererende

effect te verkrijgen, blijft het echter noodzakelijk om ook de marginale effecten mee in overweging te nemen (Franzese & Kam, 2007). Opdat het totale effect in kaart gebracht kan worden, wordt er naast het coëfficiënt van de interactieterm ook rekening gehouden met de coëfficiënten van de onafhankelijke variabele PERC OVERLAP, en de modererende variabele TENURE UB (Brambor et al., 2005). Ter uitvoering van deze analyse wordt er gebruikgemaakt van de PROCESS bootstrapping SPSS extensie voor conditionele indirecte effecten (Hayes, 2017). Met behulp van de Johnson-Neyman (JN) techniek laat deze tool het onderzoek toe om een volledig en helder inzicht te verkrijgen over het precieze bereik waarin het moderatie-effect statistisch significant is. Meer concreet kan er aan de hand van de JN techniek nauwkeurig bepaald worden binnen welk bereik van TENURE UB het moderatie-effect significant wordt op het vijf procent niveau (Hayes, 2017). Figuur 2 presenteert de grafische weergave van het marginale effect van PERC OVERLAP op SLS shared strategic vision naarmate TENURE UB verandert. Dit effect wordt weergegeven door de onderbroken stippellijn. De volle gebogen lijnen vertegenwoordigen de boven- en ondergrenzen van het 95 procent betrouwbaarheidsinterval. Het modererende effect van TENURE UB op PERC OVERLAP wordt als statistisch significant beschouwd vanaf het punt waar het volledige interval zich aan één zijde van de nulwaarde bevindt.

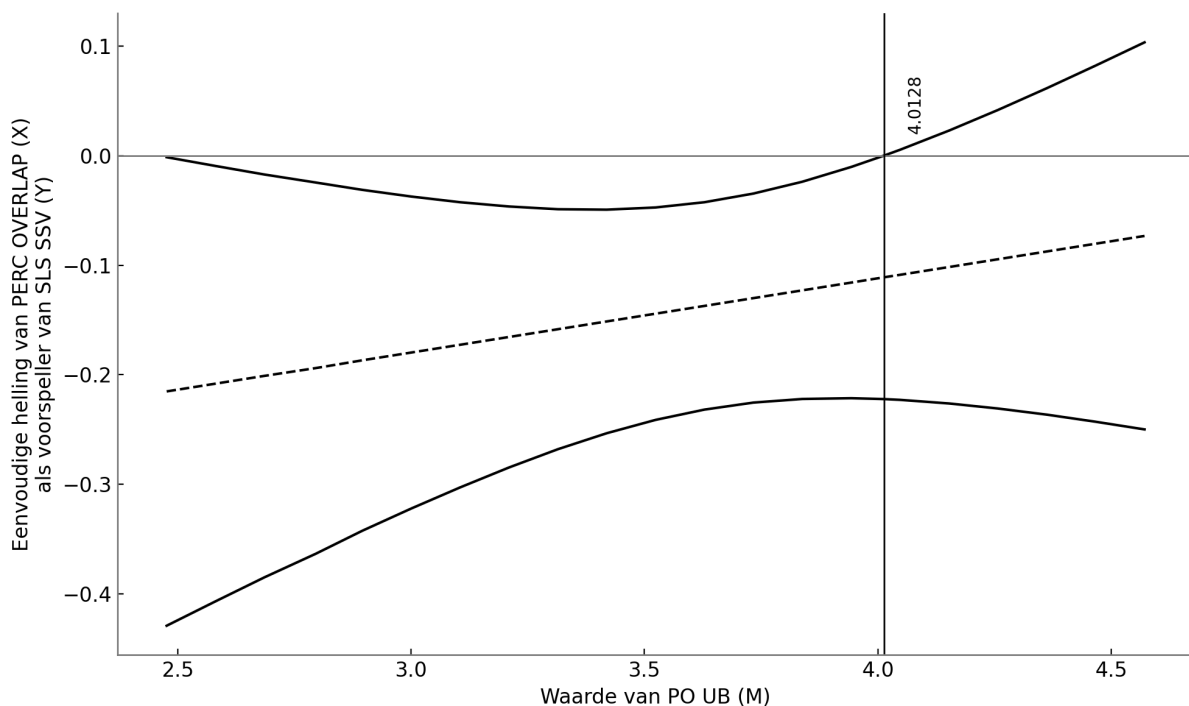


Figuur 2. Marginaal effect van PERC OVERLAP op SLS SSV naarmate TENURE UB verandert.

Alles bij elkaar genomen demonstreert Figuur 2 dat TENURE UB het effect van PERC OVERLAP modereert, waarbij deze modererende werking pas optreedt vanaf een bepaalde drempelwaarde van anciënniteit van de uitvoerende bestuurder. Voor de uitvoerende bestuurders binnen de dataset bedraagt deze drempelwaarde 5.16 jaren ervaring binnen het SLS. Wanneer de gemiddelde tenure van de uitvoerende bestuurders dus de kaap van 5.16 jaren overschrijdt, zal het negatieve marginale effect van PERC OVERLAP op SLS shared strategic vision versterkt worden.

naarmate de uitvoerende bestuurders langer zetelt binnen het SLS. Gezien deze significante drempelwaarde (beginnend vanaf 5.16 jaar) overschreden wordt door de meerderheid van de bedrijven in de dataset (66 procent), kan gesteld worden dat dit resultaat representatief is binnen de onderzochte bedrijfscontext. Ongeacht de significantie van deze bevinding, biedt het echter onvoldoende draagvlak om hypothese 2 te ondersteunen. Op basis hiervan wordt er geconcludeerd dat de proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS een negatieve invloed heeft op de mate waarin het een gezamenlijke strategische visie bereikt, en dat dit effect sterker wordt naarmate de bestuurders over meer ervaring beschikken binnen het SLS.

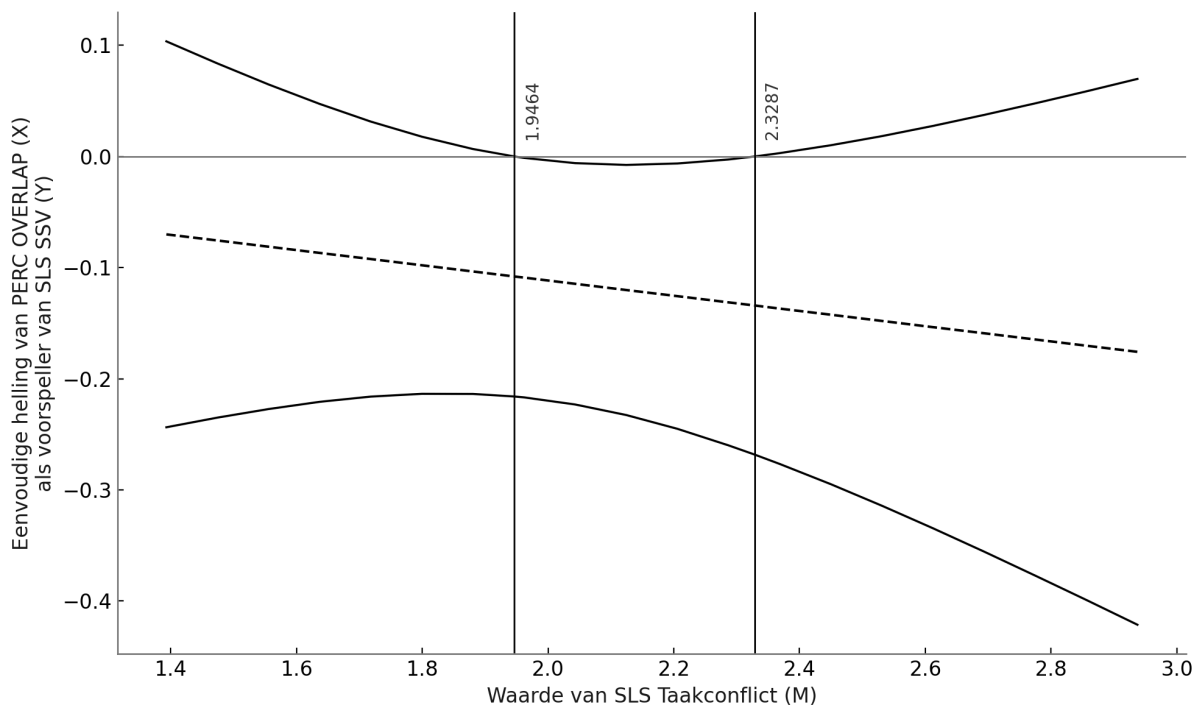
De evaluatie van hypothese 3 werd gebaseerd op de regressieresultaten zoals gerapporteerd in kolom 3 van Tabel 3, en richt zich op de bespreking van het interactie-effect tussen PERC OVERLAP en PO UB. Net als in het voorgaande model werden de betrokken interactie variabelen gecentreerd rond hun gemiddelde om de inhoudelijke interpretatie te vergemakkelijken, en multicollineariteit te verminderen. De interactieterm tussen PERC OVERLAP en PO UB ($\beta = 0.068$, $p = 0.404$) bleek niet statistisch significant te zijn. Om een nauwkeurigere interpretatie van het interactie-effect te garanderen, blijft het zoals eerder beargumenteerd eveneens belangrijk om ook een berekening van de marginale effecten te maken (Franzese & Kam, 2007). Om deze reden wordt er wederom gebruikgemaakt van de JN techniek om een grondiger inzicht te verkrijgen over het exacte bereik waarin het moderatie-effect significant is op het vijf procent niveau. De interpretatie van de corresponderende resultaten geschiedt op analoge wijze met de voorgaande analyse. Figuur 3 geeft de visuele weergave van het marginale effect van PERC OVERLAP op SLS shared strategic vision naarmate PO UB verandert.



Figuur 3. Marginaal effect van PERC OVERLAP op SLS SSV naarmate PO UB verandert.

De grafiek uit Figuur 3 toont aan dat het niveau van PO UB de relatie tussen PERC OVERLAP en SLS shared strategic vision modereert tot en met een drempelwaarde van 4.01. Anders geformuleerd blijkt het psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders een verzachtende werking te hebben op de negatieve impact van hun proportionele vertegenwoordiging binnen het SLS en de ontwikkeling van een gezamenlijke strategische visie. Dit resultaat dient echter met enige nuancering in beschouwing te worden genomen aangezien het verzachtende effect zich enkel manifesteert in SLSs waarvan uitvoerende bestuurders een gemiddelde psychologische eigenaarschap score vertonen van 4.01 of minder. Wat de onderzochte sample betreft, vertoont 66 procent van de bevroegde uitvoerende bestuurders, en 71 procent van de betrokken SLS-constellaties een psychologische eigenaarschapsscore die onder deze grenswaarde valt. Ondanks dat het merendeel van de steekproef observaties zich positioneert binnen dit significante interval, voorziet deze analyse onvoldoende ondersteuning om hypothese 3 te bevestigen. Samenvattend kan er geconcludeerd worden dat de negatieve invloed van uitvoerende bestuurders op de vorming van een gezamenlijke strategische visie afgezwakt wordt wanneer ze over een matig tot hoog niveau van psychologisch eigenaarschap beschikken.

Als laatste wordt hypothese 4 geanalyseerd. De resultaten van deze regressieanalyse kunnen teruggevonden worden onder kolom 4, Tabel 3. In dit model werd onderzocht of het niveau van SLS Taakconflict een modererende werking heeft op de invloed van PERC OVERLAP op SLS shared strategic vision. Op basis van het niet-significante interactie-effect tussen beide variabelen ($\beta = -0.069$, $p = 0.551$) werd deze verwachting niet ondersteund. In lijn met voorgaande analyses werden ook de marginale effecten berekend. Een visuele weergave van dit effect is terug te vinden in Figuur 4.



Figuur 4. Marginaal effect van PERC OVERLAP op SLS SSV naarmate SLS Taakconflict verandert.

Op basis van de marginale effecten uit Figuur 4 blijkt er wederom onvoldoende evidentie te vinden om hypothese 4 te valideren. Zo rapporteert de variabele SLS Taakconflict slechts een zeer beperkt interval waarin het een significante invloed heeft op de negatieve impact van PERC OVERLAP op het niveau van SLS shared strategic vision. Aangezien amper 34 procent van de bevroagde SLSs in de sample beschikt over een SLS Taakconflict score die binnen het significantie interval van [1.9464;2.3287] valt, bieden deze resultaten geen overtuigend bewijs opdat hypothese 4 bevestigd kan worden. Uiteindelijk wordt er op grond van deze inzichten besloten dat er geen empirische evidentie bestaat om aan te tonen dat SLS Taakconflict een modererende werking heeft op de negatieve invloed die PERC OVERLAP uitoefent op het niveau van SLS shared strategic vision.

Ter afsluiting van deze resultaatbespreking werd een post-hoc poweranalyse uitgevoerd voor zowel het model met het directe effect, alsook de modellen met modererende effecten (Faul et al., 2007). Het uitvoeren van een dergelijke controle vormt een waardevolle aanvulling voor het onderzoek om verschillende redenen. Zo helpt een post-hoc poweranalyse bijvoorbeeld bij de beoordeling of niet-significante effecten al dan niet te wijten zijn aan een gebrek van verklarend vermogen van het model, en onderbouwt het zo de betrouwbaarheid van het onderzoeksmodel. In het kader van deze studie bereikte zowel het directe effectmodel als de modererende modellen een post-hoc power score van 0.99. Aangezien het statistisch vermogen van dit model ruim boven de algemeen aanvaarde drempelwaarde van 0.8 of meer ligt, kan er geconcludeerd worden dat de gebruikte steekproef groot genoeg was om de hypothesen te testen en effectgroottes betrouwbaar te beoordelen, zonder een verhoogd risico op een type II fout te ervaren (Cohen, 2013).

4.3. *Robuustheidsanalyse*

Ter validatie van de gevonden onderzoeksresultaten werden enkele additionele robuustheidsanalyses uitgevoerd. Robuustheidsanalyses kunnen begrepen worden als extra testen die na afloop van de hoofd analyses uitgevoerd worden om na te gaan hoe gevoelig het model en/of resultaten zijn voor veranderingen in assumpties, variabelen, of methodologische keuzes (Achen, 2005). Op deze manier maakt de analyse het mogelijk om te bevestigen of de gevonden resultaten standhouden onder verschillende aannames, en dus niet het gevolg zijn van toevallige invloeden of specifieke model keuzes (Stock & Watson, 2020). De eerste robuustheidsanalyse onderzocht of de gevonden onderzoeksresultaten standhouden bij een wijziging van een centrale modelaanne. Om de rechtsscheve verdeling van de onafhankelijke variabele PERC OVERLAP op te vangen werd het natuurlijk logaritme van de variabele gebruikt binnen het hoofdmodel. Met als doel om te controleren of de regressie resultaten structureel afhankelijk zijn van deze keuze werd het model opnieuw geschat zonder deze log-transformatie. Appendix D geeft een overzicht van de corresponderende regressie-uitkomsten voor het model zonder deze centrale aanname. Op basis van de bevindingen uit kolom 1 werd er wederom evidentie gevonden om hypothese 1 te verwerpen ($\beta = -0.418$, $p = 0.047$), en zo te besluiten dat een toename van de proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS de vorming van een gezamenlijke strategische visie negatief zal beïnvloeden. Interactie-effecten met de moderator variabelen

TENURE UB en PO UB worden weergegeven in kolom 2, en kolom 3. De daaruit voortkomende model coëfficiënten wijzen in een gelijke richting als de resultaten van het oorspronkelijke model, en bleken wederom niet significant te zijn. Opnieuw werd de JN techniek toegepast om het significante bereik van beide variabelen te berekenen (Hayes, 2017). Wat de beoordeling van hypothese 2 betreft werden er opnieuw gelijkaardige resultaten gevonden. Zo fungeert de tenure van uitvoerende bestuurders ook binnen dit aangepaste model als een moderator voor de variabele PERC OVERLAP, waarvan de modererende werking op het hoofdeffect pas in werking treedt vanaf een zekere drempelwaarde van TENURE UB. Figuur D1 demonstreert dat dit modererende effect significant negatief wordt zodra de gemiddelde tenure van uitvoerende bestuurders binnen het SLS de grens van 7.10 jaar overschrijdt. Gezien ruwweg 59 procent van de SLSs in de sample beschikt over een gemiddelde TENURE UB die hoger reikt dan 7.10, ligt ook dit resultaat in lijn met de resultaten uit de hoofdanalyse. Ter validatie van hypothese 3 werd wederom op een gelijkaardige manier tewerk gegaan. Op basis van de resultaten gegeven in Figuur D2 wordt er enkel een significant interactie-effect van de modererende variabele PO UB gevonden indien het zich positioneert binnen het interval [3.0101;3.8101]. Omdat slechts 46 procent van de SLSs voldoen aan deze vereiste, wijzen de bevindingen op een beperkter of voorwaardelijker effect van de modererende variabele PO UB dan eerder werd vastgesteld. Tot slot werd hypothese 4 geëvalueerd aan de hand van de regressie-output gegeven in kolom 4. Ook deze analyse was niet in staat om een modererende werking van SLS Taakconflict op PERC OVERLAP te identificeren, waardoor er overeenstemming werd gevonden tussen de beide modellen. Samenvattend kan er geconcludeerd worden dat beide analyses tot vergelijkbare bevindingen leiden.

De tweede robuustheidsanalyse richt zich op een alternatieve modulering van de controlevariabelen, waarbij er onderzocht zal worden of de onderzoeksresultaten robuust blijven indien de controlevariabelen een manipulatie ondergaan. De eerste manipulatie die wordt doorgevoerd heeft betrekking op de variabele firm age. Binnen de bestaande literatuur wordt er veelal een log-transformatie toegepast op de bedrijfsleeftijd gezien de positief scheve verdeling van deze variabele samen met de veronderstelling dat het marginale effect van bijkomende jaren leeftijd doorgaans afneemt naarmate bedrijven ouder worden (Coad & Rao, 2008; Delmar et al., 2003). Omwille van deze overweging zal het natuurlijk logaritme van de variabele firm age gebruikt worden in het alternatieve regressiemodel. Verder zal ook de controlevariabele SLS behavioral integration gemanipuleerd worden. In lijn met eerder onderzoek van Thys et al. (2023) omtrent de invloed van SLS behavioral integration op het niveau van strategische besluitvorming kwaliteit zal er in deze analyse een aangepaste versie van de SLS behavioral integration maatstaf gehanteerd worden. Deze variant van de oorspronkelijke maatstaf richt zich wederom op de drie procesgerichte teamkenmerken: samenwerkend gedrag, informatie-uitwisseling, en gezamenlijke besluitvorming, maar zal in tegenstelling tot het origineel slechts twee van de acht schaal items in beschouwing nemen om het niveau van informatie-uitwisseling te benaderen (O'Reilly & Roberts, 1976). Ter vereenvoudiging van de verdere bespreking van deze robuustheidsanalyse zal er in wat volgt verwezen worden naar deze aangepaste maatstaf via de benaming SLS BI-v2. Een gedetailleerde weergave van de empirische bevindingen die voortvloeien uit deze onderzoeksaanpak kan teruggevonden worden onder Appendix E.

Wat de evaluatie van hypothese 1 betreft werd er een gelijkaardig, zij iets minder significant resultaat gevonden ($\beta = -0.094$, $p = 0.068$). Ondanks de manipulatie van de controlevariabelen kan er wederom besloten worden dat een toename van de proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS de vorming van een gezamenlijke strategische visie zal bemoeilijken. Ook de resultaten met betrekking tot de analyse van het modererende effect van TENURE UB op PERC OVERLAP sluiten aan met de gevonden inzichten uit het basismodel. Het aantal jaren ervaring van de uitvoerende bestuurders binnen het SLS blijkt andermaal de negatieve invloed van PERC OVERLAP op SLS shared strategic vision te versterken ($\beta = -0.013$, $p = 0.044$). Daarenboven wordt er binnen dit alternatieve model wel voldoende statistisch bewijs gevonden om te concluderen dat het interactie-effect van toepassing is over het volledige bereik van TENURE UB, en het in die zin een significante invloed uitoefent op de relatie tussen PERC OVERLAP en SLS shared strategic vision. De resultaten omtrent het interactie-effect tussen PERC OVERLAP en PO UB worden besproken in kolom 3. In overeenstemming met het basismodel werd opnieuw de Johnson-Neyman techniek toegepast om het significante bereik van het positieve modererende effect te achterhalen. Op basis van de visuele representatie van het marginale effect in Figuur E1, blijkt het interactie-effect enkel significant te zijn voor PO UB waarden binnen het interval [3.075;3.745]. Gezien dit interval slechts 46 procent van de SLSs in de dataset omvat, wijzen deze resultaten erop dat de ondersteuning voor het effect minder algemeen blijkt dan in het originele model werd vastgesteld. Hoewel dit alternatieve model het effect enigszins kan bevestigen binnen een beperkt bereik, impliceert het voornamelijk een voorwaardelijke robuustheid van de oorspronkelijke bevindingen. Als laatste werd het interactie-effect tussen SLS Taakconflict en PERC OVERLAP geanalyseerd. Op basis van de resultaten uit zowel het lineaire regressiemodel als uit de Johnson-Neyman analyse kan er geen statistisch significant bewijs gevonden worden voor het bestaan van een modererend effect van SLS Taakconflict op de relatie tussen PERC OVERLAP en SLS shared strategic vision. Ondanks de afwezigheid van het verwachte interactie-effect, ligt ook deze bevinding in lijn met de resultaten uit de hoofdanalyse.

In essentie kan er geconcludeerd worden dat de doorgevoerde robuustheidsanalyses in grote lijnen bevestiging bieden voor de stabiliteit en betrouwbaarheid van de hoofdbevindingen van dit onderzoek. Met name de negatieve invloed van het hoofdeffect en de versterkende invloed van TENURE UB hielden stand onder de alternatieve aannemens en modelkeuzes. Tegelijkertijd wijst deze analyse er ook op dat het moderatie-effect van de variabele psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders contextgebonden blijkt, en dus niet zomaar gegeneraliseerd kan worden naar andere scenario's. Ten slotte wist geen enkel model de modererende werking van SLS Taakconflict te valideren.

5. Discussie

5.1. Bijdragen aan de literatuur

In deze studie werd onderzocht of uitvoerende bestuurders vanwege hun unieke positionering als bruggenbouwers tussen het TMT en de RvB een bevorderende invloed kunnen uitoefenen op de vorming van een gezamenlijke strategische visie binnen het SLS. Met behulp van een *multiple respondent dataset*, bestaande uit observaties van 387 SLS leden (waaronder 96 uitvoerende bestuurders) verspreid over 41 Belgische private familiebedrijven, onthulde dit onderzoek enkele vernieuwende inzichten ten gunste van de strategisch leiderschap literatuur.

De gevonden onderzoeksresultaten tonen aan dat een hogere proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS een negatief effect heeft op de ontwikkeling van een gedeelde strategische visie. Bovendien blijkt deze schadelijke invloed verder versterkt te worden wanneer de uitvoerende bestuurders binnen het SLS over meer ervaring beschikken in hun respectievelijke functie. Tegelijkertijd werd ook aangetoond dat dit nadelige effect van uitvoerende bestuurders op de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie gedeeltelijk enigszins afgezwakt kan worden indien de bestuurders een hoger niveau van psychologisch eigenaarschap vertonen ten opzichte van het bedrijf in kwestie. Ten slotte werd er geprobeerd om een versterkend effect vanwege SLS taakconflict in kaart te brengen. Deze veronderstelling heeft echter tot geen empirische evidentie geleid aangezien er geen significant verband werd vastgesteld.

Hoewel de gerapporteerde resultaten op meerdere vlakken bijdragen aan de bestaande governance literatuur, kwamen ze niet volledig overeen met de gestaafe verwachtingen. Deze afwijking van de hypothesen was voornamelijk zichtbaar in het hoofdeffect van de proportionele aanwezigheid van uitvoerende bestuurders op het niveau van gedeelde strategische visie binnen het SLS. De tegensprekende onderzoeksresultaten roepen relevante vragen op over de rol van uitvoerende bestuurders binnen SLS-constellaties. Waar uitvoerende bestuurders binnen de bestaande literatuur vaak geassocieerd werden als bruggenbouwers tussen het TMT en de RvB, blijkt hun aanwezigheid binnen dit onderzoek niet onmiddellijk te resulteren in strategische afstemming tussen beide organen. Deze bevinding suggereert dat de effectiviteit van de brugfunctie van uitvoerende bestuurders mogelijk sterk afhankelijk is van contextgebonden factoren, en daarom genuanceerder in beschouwing genomen dient te worden dan oorspronkelijk werd verondersteld. Zo kan er beargumenteerd worden dat een hogere proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS niet noodzakelijk leidt tot meer strategische afstemming, maar het SLS juist vatbaarder maakt om cognitieve belemmeringen zoals groupthink of confirmation bias te ontwikkelen. Groupthink verwijst naar het psychologisch fenomeen dat optreedt binnen hechte groepen, waarbij de overheersende drang naar eensgezindheid en groepsharmonie het kritisch denken van de groepsleden onderdrukt (Janis, 1972). Op die manier ondermijnt groupthink enkele essentiële voorwaarden voor de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie, waaronder open communicatie, ruimte

voor afwijkende perspectieven, en een kritisch reflectie proces (Janis, 1972; Jansen et al., 2008; Wang et al., 2014). Op basis van de bestaande academische literatuur kunnen er verscheidene argumenten gemaakt worden waaruit blijkt dat SLS-constellaties met een grotere vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders slachtoffer kunnen worden van cognitieve belemmeringen zoals groupthink. Volgens Whyte (1998), zullen homogene groepen met gelijkaardige waarden en achtergronden meer vatbaar zijn om groupthink te ervaren, en zo op termijn conformiteitsdruk te ontwikkelen. Een toegenomen proportie van uitvoerende bestuurders binnen het SLS zou op die manier de homogeniteit van de groep kunnen verhogen, aangezien de constellatie werd samengesteld uit bestuurders met gelijkaardige operationele functies en posities in de bedrijfshiërarchie. Door deze homogene samenstelling van het SLS zouden uitvoerende bestuurders conformiteitsdruk kunnen ontwikkelen, een situatie waarbij groepsleden hun persoonlijke mening aanpassen aan de algemene groeps overtuiging, zelfs wanneer deze haaks zou staan op de eigen private mening (Janis, 1982; Whyte, 1998). Het ingaan tegen de mening van de groep zou zo leiden tot een verstoring van de groepsharmonie, een scenario dat leden van hechte en sterk verbonden groepen trachten te vermijden (Cialdini & Goldstein, 2004). Vanwege deze druk om te conformeren met de groeps idealen creëert het SLS de illusie van een breed gedragen strategische visie. Deze schijn consensus is in de werkelijkheid echter eerder het resultaat van sociale druk en de onderdrukking van uiteenlopende standpunten, dan van een oprechte strategische overeenstemming (Janis, 1972).

Een tweede verklaring voor het negatieve effect van de hogere proportie van uitvoerende bestuurders op de vorming van een gezamenlijke strategische visie kan gevonden worden in het niveau van interactie binnen het SLS. Zoals eerder beargumenteerd blijkt de frequentie van directe communicatie tussen topmanagers en bestuursleden vrij gelimiteerd, en beperkt het zich voornamelijk tot jaarlijkse vergaderingen of strategie sessies (Boivie et al., 2011; Luciano et al., 2020). Om dit probleem te overkomen zou het SLS er voordeel uit kunnen halen om te opereren met een hogere vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders, die omwille van hun unieke brugfunctie, een meer frequente communicatie en strategische betrokkenheid met de leidinggevende organen zouden kunnen verzekeren (Ferguson et al., 2019). Hoewel uitvoerende bestuurders in dit geval wel bijdragen aan de onderling afhankelijke samenwerking en cohesie binnen het SLS, zorgen ze er indirect ook voor dat sluimerende verschillen in strategische visie sneller naar de oppervlakte zullen komen vanwege de nauwgezette interactie (Ensley & Pearce, 2001; Luciano et al., 2020). In dat opzicht kan er beargumenteerd worden dat SLS-constellaties met meer uitvoerende bestuurders niet noodzakelijk over een lager niveau van gezamenlijke strategische visie beschikken, maar eerder beter gepositioneerd zijn om het ontbreken van een gedeelde visie op te merken (Alvarado-Alvarez et al., 2021). Voor SLSs die niet beschikken over een sterke vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders die de interactie tussen TMT en RvB stimuleren, blijven de onderliggende verschillen in strategische visie mogelijks vaker onopgemerkt. Hierdoor kan het SLS de onterechte indruk ontwikkelen dat het een gezamenlijke strategische visie bezit, terwijl er in de werkelijkheid geen sprake is van een expliciete strategische afstemming tussen de organen. Op die manier zouden uitvoerende bestuurders noch een positieve of negatieve invloed uitoefenen op het bereiken van een gezamenlijke strategische visie, en dus enkel een

bijdrage leveren aan de zichtbare aanwezigheid van deze gebrekkige gedeelde visie. Ondanks het feit dat bovenstaande argumenten het tegensprekende resultaat van het hoofdeffect van deze studie kunnen verantwoorden, blijft verder onderzoek noodzakelijk om ze als een empirische evidentie in beschouwing te kunnen nemen.

Met deze verantwoording in het achterhoofd kan er met enige nuance gesteld worden dat de resultaten van dit onderzoek bijdragen aan de bestaande literatuur op verschillende manieren. Eerst en vooral wordt er bijgedragen aan de strategische leiderschaps literatuur door de tot op heden relatief onderbelichte rol van uitvoerende bestuurders binnen een SLS-constellatie in beschouwing te nemen. Meer concreet werd de MTS theorie toegepast om de onafhankelijke en onderling afhankelijke samenwerking tussen het TMT en de RvB in kaart te brengen, en de samenwerking tussen deze twee schijnbaar alleenstaande organen te beschouwen als het strategisch leadership system (Mathieu et al., 2001; Luciano et al., 2020). Binnen de context van deze SLS-constellatie werd er vervolgens speciale aandacht geschonken aan uitvoerende bestuurders en hun invloed op de realisatie van een gezamenlijke strategische visie binnen het SLS. Eerdere onderzoeken binnen de corporate governance en strategische leiderschap literatuur hebben reeds gewezen op het belang van een gezamenlijke strategische visie en de kanalen waardoor deze bereikt zou kunnen worden, maar hechte tot nog toe weinig tot geen aandacht aan de rol die hierin is weggelegd voor uitvoerende bestuurders (Jansen et al., 2008; Thys et al., 2025; Wang et al., 2014). Deze studie erkent de mogelijke bijdrage die uitvoerende bestuurders aan de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie kunnen leveren, en richt zich daarnaast ook op de kanalen waardoor deze bijdrage zich zou kunnen manifesteren. Tegen de verwachting in onthulden de onderzoeksresultaten dat een sterkere vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS de vorming van een gedeelde strategische visie zal belemmeren.

Ten tweede levert dit onderzoek enkele significante bijdragen aan de strategische leiderschap literatuur door naast de loutere aanwezigheid van uitvoerende bestuurders binnen het SLS, ook de omstandigheden die hun invloed kunnen versterken of verzwakken in beschouwing te nemen. Zo hebben bestaande onderzoeken vooralsnog te weinig aandacht besteed aan de invloed van contextuele factoren bij het bestuderen van multi-teamprocessen en hun corresponderende systeemuitkomsten (Luciano et al., 2020; Shuffler et al., 2015). Binnen dit onderzoek werd deze tekortkoming geadresseerd door te onderzoeken of contextuele factoren, zoals SLS taakconflict, tenure, en psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders, daadwerkelijk de uitkomsten van een multiteam systeem kunnen beïnvloeden. De gevonden onderzoeksresultaten bevestigen deze veronderstelling, en toonden aan dat de tenure en psychologisch eigenaarschap van uitvoerende bestuurders de negatieve invloed op de creatie van een gedeelde strategische visie kunnen mitigeren. Zo zal de averechtse werking van een grotere proportie van uitvoerende bestuurders op de mate van gezamenlijke strategische visie versterkt worden indien de bestuurders over een hoger niveau van anciënniteit beschikken binnen het SLS. Volgens Finkelstein en Hambrick (1990) zijn bestuurders met een hogere anciënniteit meer geneigd om vast te houden aan de heersende status quo inzake bedrijfsstrategie. In dat opzicht zou de langere tenure van uitvoerende bestuurders hen meer opstandig maken om strategische veranderingen

door te voeren, en zo de belemmerende werking op de creatie van een gedeelde visie versterken (Hambrick & Fukutomi, 1991; Miller, 1991). Verder werd er vastgesteld dat het niveau van psychologisch eigenaarschap de negatieve impact van uitvoerende bestuurders op de vorming van een gezamenlijke visie kan inperken. Psychologisch eigenaarschap zou zo de betrokkenheid en tevredenheid van de werknemers verhogen, alsook het vertrouwen in de visie en missie van de organisatie en de daarbij horende doelstellingen (Meyer & Allen, 1991; Pierce et al., 2001; Van Dyne & Pierce, 2004). Vanwege deze versterkte relatie met de onderneming zullen uitvoerende bestuurders met een hoger gevoel van psychologisch eigenaarschap doorgaans actiever meewerken om eensgezindheid binnen het SLS te creëren, wat hun schadelijke invloed enigszins zou kunnen beperken. De gevonden inzichten onderstrepen nogmaals dat de effectiviteit van het multiteam systeem niet enkel berust op de samenstelling van het team (bijv. topmanagers, bestuursleden, uitvoerende bestuurders), maar ook afhankelijk is van contextuele factoren die de interactie tussen de teams beïnvloeden (Zaccaro et al., 2012).

5.2. *Praktische implicaties*

Vanwege dit onderzoek werden er enkele nuttige inzichten aan het licht gebracht die vertaald kunnen worden naar concrete praktische implicaties. De gevonden resultaten onthulden in de eerste plaats dat er een omgekeerd verband bestaat tussen een hogere vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS, en het bereiken van gezamenlijke strategische visie. Omwille van deze reden is het van essentieel belang dat ondernemingen die in de praktijk opereren aan de hand van een SLS-constellatie op de hoogte zijn van dit averechts effect, en het belang van een gezonde verhouding uitvoerende bestuurders erkennen. Ondernemingen dienen zich op deze manier bewust te maken dat een onderling afhankelijke samenwerking tussen het TMT en de RvB niet noodzakelijk tot stand hoeft te komen via uitvoerende bestuurders, maar zich ook via andere kanalen kan ontplooien. Zo zou de implementatie van enkele formele als informele communicatiekanalen tussen het TMT en de RvB een waardig alternatief kunnen vormen om een betere strategische afstemming te realiseren (Westphal, 1999). Vaste overlegmomenten met een nadruk op open dialoog tussen TMT of RvB, strategische dashboards waar bestuurders een real time overzicht krijgen van elkaars progressie en doelstellingen, of zelfs simpele lunch meetings tussen beide organen vormen op zichzelf al waardevolle mechanismen om een cultuur van vertrouwen en samenwerking binnen het SLS te realiseren (Hendry et al., 2010).

Voorts blijft het belangrijk om te benadrukken dat deze centrale bevinding van het onderzoek niet noodzakelijk impliceert dat uitvoerende bestuurders geen toegevoegde waarde kunnen leveren aan het SLS. Bestaande literatuur erkende reeds dat uitvoerende bestuurders wel degelijk een bijdrage kunnen leveren aan de strategische besluitvorming, en dankzij hun duale rol binnen de onderneming de brug vormen tussen het TMT en de RvB (Ferguson et al., 2019; Kim et al., 2009). Zo fungeren uitvoerende bestuurders meer als de verbindende schakel tussen management en bestuur door informatie-uitwisseling te bevorderen en asymmetrische informatie te beperken (Pugliese et al., 2009). Hoewel dit de overbruggende rol van uitvoerende bestuurders kan bevestigen, ligt de praktische relevantie van deze studie vooral in het feit dat deze verbindende rol

niet per definitie zal resulteren in een verzoenende rol. Meer concreet zal de brugfunctie van uitvoerende bestuurders tussen TMT en RvB niet garanderen dat het de strategische spanningen tussen beide organen zal helpen overbruggen. Ondernemingen dienen zich hiervan bewust te worden en zo de voor en nadelen van hun aanwezigheid binnen het SLS tegen elkaar afwegen.

Ten slotte kunnen de inzichten van dit onderzoek ingezet worden in de praktijk om de impact van uitvoerende bestuurders binnen een specifieke organisatie beter in te schatten. Zo identificeerden de onderzoeksresultaten enkele persoonlijke eigenschappen van uitvoerende bestuurders die hun negatieve invloed op de vorming van een gezamenlijke strategische visie zouden kunnen beïnvloeden. Omwille van het versterkende effect van het aantal jaren ervaring van uitvoerende bestuurders kunnen SLS-constellaties zich bewust maken van de invloed die deze factor heeft op de strategische besluitvorming. In dat opzicht zou het bereiken van een zeker niveau van tenure van uitvoerende bestuurders een signaal kunnen vormen voor het SLS om het bestand van uitvoerende bestuurders te verjongen, of zelfs te herbenoemen. Op die manier zou een verjonging van de uitvoerende bestuurders een frisse wind doen waaien doorheen het SLS via de toestroom van nieuwe ideeën, en een verhoogde openheid om alternatieve paden te verkennen (Hambrick & Fukutomi, 1991; Kor & Misangyi, 2008). Ook op het vlak van psychologisch eigenaarschap zal het SLS op gelijkaardige wijze beter in staat zijn om haar bestand van uitvoerende bestuurders te beheren. Door zich bewust te maken van de verzachtende invloed van psychologisch eigenaarschap kan het SLS haar bestand van uitvoerende bestuurders zodanig samenstellen zodat enkel de bestuurders overblijven die beschikken over specifieke scores op het gebied van psychologisch eigenaarschap. Door dergelijke toetredingsvoorwaarden te formuleren zal het SLS in staat zijn om enkel de meest betrokken personen te benoemen tot uitvoerende bestuurder, en zo de vorming van een gezamenlijke strategische visie binnen de onderneming in de hand werken (Pierce et al., 2001; Van Dyne & Pierce, 2004).

5.3. Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Ondanks het feit dat deze studie enkele waardevolle inzichten kon onthullen met betrekking tot uitvoerende bestuurders en hun invloed op de creatie van een gezamenlijke strategische visie, blijft het belangrijk om te erkennen dat dit onderzoek ook haar tekortkomingen heeft. Door transparantie te bieden inzake de beperkingen van dit onderzoek tracht ik de wetenschappelijke integriteit van deze studie te versterken, alsook enkele interessante paden te verkennen voor toekomstig onderzoek (Creswell, 2009). Eerst en vooral zou ik graag willen benadrukken dat de uitkomsten van dit onderzoek volledig gebaseerd werden op observaties uit de context van familiebedrijven. Hoewel ik dit niet noodzakelijk als een beperking van het onderzoek aanschouw, erken ik de mogelijkheid voor toekomstige onderzoekers binnen dit vakgebied om na te gaan of deze resultaten ook standhouden binnen andere organisatiecontexten. Op die manier kan de generaliseerbaarheid van de bevindingen verder geëvalueerd worden en zo een significante bijdrage leveren aan de literatuur. Een eerste (echte) beperking van dit onderzoek is het feit dat de empirische analyse gebaseerd werd op een cross-sectionele dataset, waardoor de gevonden inzichten slechts van toepassing zijn op de specifieke tijdsperiode waarin de vragenlijst werd

afgenomen (Saunders et al., 2007). Methodologisch gezien zou het gebruik van dergelijke data niet de meest geschikte manier zijn om het onderzoek op te baseren aangezien de vorming van een gezamenlijke strategische visie een dynamisch proces is dat zich ontplooit over een langere periode. Op die manier zou toekomstig onderzoek er baat bij kunnen hebben om de invloed van uitvoerende bestuurders op de vorming van een gezamenlijke strategische visie te bestuderen aan de hand van een longitudinale dataset die observaties bevat van dezelfde SLS leden gemeten over verschillende periodes (Ployhart & Vandenberg, 2009). Aan de hand van een dataset die zich strekt over meerdere jaren zou dit onderzoek in staat kunnen zijn om temporele veranderingen in gezamenlijke strategische visie in kaart te brengen, alsook te bestuderen hoe en wanneer de invloed van uitvoerende bestuurders zich het sterkst manifesteert.

Ten tweede zou het interessant kunnen zijn om te onderzoeken hoe het verband tussen de proportie uitvoerende bestuurders en de mate van gezamenlijke strategische visie zich zal manifesteren ten gevolge van diverse ontwikkelingen binnen het SLS. In sommige gevallen zou het bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat een SLS-constellatie met een disproportioneel aantal uitvoerende bestuurders meer moeilijkheden zal ervaren om strategische overeenstemming te bereiken na een verstoring in de interne/externe omgeving dan een SLS met een evenwichtigere verdeling. Verder is het belangrijk om te erkennen dat dit onderzoek een verhoogd risico op *common method bias* zou kunnen lopen vanwege de afhankelijkheid van cross-sectionele data, verzameld via één enkele vragenlijst (Podsakoff et al., 2003). Ondanks de genomen ex-ante maatregelen om het risico op common method bias zoveel mogelijk te reduceren, kan de aanwezigheid van CMV niet volledig uitgesloten worden. Omwille van deze reden is het aangeraden om een eventueel vervolgonderzoek te baseren op een longitudinale dataset zodat de robuustheid en integriteit van de onderzoeksresultaten gegarandeerd kan worden (Arzubiaga et al., 2023).

Ten derde omvatte dit onderzoek uitsluitend bedrijven waarvan er minstens één uitvoerende bestuurder deel uitmaakte van het SLS. Hoewel dit niet noodzakelijk als een beperking van het onderzoek beschouwd dient te worden, blijft het echter interessant om te bestuderen of het niveau van gezamenlijke strategische visie verschilt tussen SLS-constellaties met en zonder uitvoerende bestuurders. Strategic leadership systems zonder uitvoerende bestuurders zouden zo een natuurlijke vergelijkingsbasis kunnen vormen om te beoordelen of uitvoerende bestuurders effectief een meerwaarde bieden aan de creatie van een gedeelde strategische visie. Aan de andere kant kan het interessant zijn om te bestuderen welke alternatieve governance mechanismen bedrijven zonder uitvoerende bestuurders gebruiken in de praktijk ter vervanging van de unieke brugfunctie van uitvoerende bestuurders. SLS-constellaties binnen dergelijke bedrijven zullen zo andere vormen van interactie en communicatie gebruiken om strategische afstemming tussen TMT en RvB te bereiken. Governance mechanismen zoals strategy meetings of strategy dashboard zouden mogelijk een sterkere invloed kunnen hebben op de creatie van een gezamenlijke strategische visie dan uitvoerende bestuurders. Door hier een beter inzicht in te verkrijgen kan er een kritische blik geworpen worden op de rol en noodzaak van uitvoerende bestuurders binnen het SLS, en zo een waardevolle bijdrage leveren aan de literatuur.

Verder zou het gebruik van deze onderzoeksanpak een andere mogelijke beperking van het onderzoek kunnen adresseren. Om de invloed van uitvoerende bestuurders op de creatie van een gezamenlijke strategische visie te bestuderen werd het percentage uitvoerende bestuurders binnen het SLS als verklarende variabele genomen. Aangezien alle ondernemingen in de dataset over tenminste één uitvoerende bestuurder beschikken, was dit de meest voor de hand liggende methode om hun aanwezigheid te modelleren. Het relatieve aantal bestuurders zou in tegenstelling tot het absolute aantal bestuurders verder ook een meer evenwichtige vergelijking tussen ondernemingen mogelijk maken door te corrigeren voor verschillen in SLS groottes (Borsboom et al., 2002). Om de strategische samenwerking tussen het TMT en de RvB te analyseren en te conceptualiseren als het strategic leadership system (SLS), werd er gebruik gemaakt van de multiteam systeemtheorie (MTS) (Luciano et al., 2020). Volgens de MTS theorie kan een multiteam systeem slechts bestaan indien er sprake is van een onderling afhankelijke samenwerking tussen twee of meer (schijnbaar onafhankelijke) teams ter verwezenlijking van een overkoepelende doelstelling (Mathieu et al., 2001; Zaccaro et al., 2012).

Door in deze studie de totstandkoming van een gezamenlijke strategische visie te benaderen vanuit het perspectief van een hogere vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders, rijst de vraag of er wel sprake kan zijn van een SLS-constellatie. Zo zou in het geval van een verhoogde vertegenwoordiging uitvoerende bestuurders de samenwerking vooral geleid worden door één dominante cluster van uitvoerende bestuurders, die de scheidingslijn tussen TMT en RvB enigszins doen vervagen. Meer concreet zou het theoretisch construct van het strategic leadership system niet langer van toepassing zijn in deze situatie aangezien het SLS voornamelijk bestaat uit uitvoerende bestuurders die zowel deel uitmaken van het TMT als de RvB. Dit zou ertoe kunnen leiden dat teamprocessen zoals coördinatie en onderlinge afhankelijkheid minder prominent aanwezig zullen zijn tussen de twee groepen (TMT en RvB). Ten gevolge hiervan zal de MTS theorie niet meer van toepassing zijn op dergelijke samenwerkingen, wat impliceert dat er op haar beurt ook geen sprake meer kan zijn van een SLS-constellatie. Gezien de centrale focus van dit onderzoek ligt op het bestuderen van een gezamenlijke strategische visie op SLS niveau, is het van cruciaal belang dat de onderliggende structuur van het SLS in lijn ligt met de theoretische aannames uit de MTS theorie. Om dit te garanderen kan toekomstig onderzoek de loutere aanwezigheid van uitvoerende bestuurders binnen het SLS als verklarende variabele gebruiken, en zo de conformiteit met de MTS theorie verzekeren.

Voorts kan toekomstig onderzoek naast de eerder genoemde overwegingen ervoor kiezen om een kwalitatieve onderzoeksanpak te hanteren in plaats van de gebruikte kwantitatieve methode. Ondanks dat de kwantitatieve analyse in het licht van dit onderzoek instaat was om enkele waardevolle inzichten te onthullen, blijft het echter steeds mogelijk dat deze benadering niet de meest aangewezen methode vormt om de onderliggende percepties omtrent strategisch leiderschap en gedeelde visievorming te bestuderen. Een kwalitatieve analyse daarentegen blijkt doorgaans beter in staat te zijn om dergelijke complexe, sociale en immateriële processen te begrijpen (Gephart, 2004). Percepties zoals gezamenlijke strategische visie, psychologisch leiderschap, en SLS taakconflict zijn nu eenmaal abstracte concepten die mogelijk niet volledig te

vatten zijn aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst. Kwalitatieve meetmethoden zoals diepte interviews, focusgroepen of case studies zouden toekomstig onderzoek zo in staat kunnen stellen om te begrijpen hoe en waarom uitvoerende bestuurders een bepaalde invloed uitoefenen op de werking van het SLS (Sharp, 2003). Door respondenten de mate van gezamenlijke strategische visie te laten omschrijven aan de hand van hun eigen woorden kunnen eventuele onzichtbare krachten van een gedeelde visie onthuld worden. Dit biedt het onderzoek de mogelijkheid om de onderliggende dynamieken van een kwantitatieve meting bloot te leggen en zo een beter inzicht te verkrijgen over het waarom van een zeker niveau van gedeelde visie. Op die manier zou een kwalitatief onderzoek voor een meer genuanceerd begrip over gezamenlijke strategische visie kunnen zorgen en zo een waardevolle bijdrage leveren aan de literatuur.

Tot slot zou toekomstig onderzoek verder kunnen bouwen op deze studie door te onderzoeken of de relatie tussen de proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders en het niveau van gezamenlijke strategische visie gekenmerkt wordt door een niet-lineair verband. In deze studie werd verondersteld dat de invloed van uitvoerende bestuurders op gedeelde visie een lineair verband volgt, waarbij het effect gelijk blijft voor elk mogelijk niveau van proportionele vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders binnen het SLS. In de realiteit zou deze relatie echter een meer complexe en niet-lineaire dynamiek kunnen volgen. Zo is het immers niet ondenkbaar dat de bevorderende invloed van uitvoerende bestuurders als bruggenbouwer tussen TMT en RvB slechts van toepassing is voor een select bereik van vertegenwoordiging binnen het SLS. Ferguson et al. (2019) stellen dat een evenwichtige vertegenwoordiging van uitvoerende bestuurders noodzakelijk is om hun brugfunctie optimaal te vervullen. Een te sterke aanwezigheid van uitvoerende bestuurders zou echter de onafhankelijkheid en effectiviteit van de bestuurder als verbindend orgaan in gedrang kunnen brengen en zo de besluitvorming ondermijnen (Zona et al., 2012). Hoewel er op basis van deze literatuur impliciet verondersteld kan worden dat de relatie tussen de proportie uitvoerende bestuurders en een gezamenlijke strategische visie een niet-lineair verband volgt, blijft verder onderzoek vereist om hier duidelijkheid over te scheppen.

Toekomstige onderzoekers zouden zo de hypothese van een curvilineaire relatie op de proef kunnen stellen aan de hand van geavanceerde regressie-technieken zoals een spline analyse, of het toevoegen van kwadratische termen aan het model (Aiken & West, 1991). Binnen dit onderzoek werd reeds onderzocht of de relatie gekenmerkt wordt door een curvilineair verloop door te experimenteren met kwadratische termen in het model. Deze analyse was echter niet in staat om een significant effect te identificeren. Desondanks kan toekomstig onderzoek er baat bij hebben om deze hypothese verder te bestuderen door bijvoorbeeld gebruik te maken van andere onderzoeksvariabelen of ruimere steekproefgroottes. De validatie van deze curvilineaire veronderstelling zou zo impliceren dat er een optimale verhouding van uitvoerende bestuurders bestaat om het niveau van gezamenlijke strategische visie binnen het SLS te maximaliseren. Het bereiken van een dergelijke doorbraak zou waardevolle praktische inzichten met zich meebrengen, aangezien het bedrijven in staat zal stellen om de optimale balans te vinden tussen het aantal uitvoerende bestuurders en topmanagers/bestuursleden binnen de onderneming, waardoor het haar niveau van strategische overeenstemming kan optimaliseren.

Appendices

Appendix A. Schaal items van SLS shared strategic vision.

Variabele	Item	Stelling
SLS SSV	SLS 15	In het SLS hebben we een gemeenschappelijk doel voor ogen.
	SLS 25	De leden van het SLS hebben eenzelfde visie voor het bedrijf.
	SLS 6	Alle leden van het SLS zetten zich in om de doelstellingen van dit bedrijf te realiseren.
	SLS 27	De leden van het SLS zijn enthousiast over de missie en de bedrijfsdoelstellingen.
	SLS 20R	Het SLS mist een duidelijk omschreven collectieve visie. (R)
<i>Items gebaseerd op Tsai en Ghoshal (1998), Sinkula et al. (1997), en Wang et al. (2014).</i>		

(R) = omgekeerd item.

Appendix B. Schaal items van psychologisch eigenaarschap uitvoerende bestuurders en SLS Taakconflict.

Variabele	Item	Stelling
PO UB	PO 1	De meeste mensen die voor dit bedrijf werken, voelen zich alsof ze eigenaar zijn van het bedrijf.
	PO 2	Ik heb het gevoel dat dit ONS bedrijf is.
	PO 3	Dit is MIJN bedrijf.
	PO 4	Ik voel een zeer hoge mate van persoonlijk eigenaarschap voor dit bedrijf.
	PO 5R	Het is moeilijk voor mij om dit bedrijf als MIJN bedrijf te beschouwen. (R)
	PO 6	Ik heb het gevoel dat dit MIJN bedrijf is.
	PO 7	Dit is ONS bedrijf
<i>Items gebaseerd op Van Dyne en Pierce (2004).</i>		
SLS Taakconflict	Confl 1	Hoe vaak verschillen TMT en bestuursleden van mening over het werk dat wordt gedaan?
	Confl 3	Hoe vaak zijn er conflicten over de ideeën die bestuursleden en TMT-leden hebben?
	Confl 5	Hoe veel conflict is er tussen de bestuursleden en TMT-leden over het werk dat externe bestuurders uitvoeren?
	Confl 7	In welke mate zijn er meningsverschillen tussen de bestuursleden en TMT-leden?
<i>Items gebaseerd op Jehn (1995), Pearson et al. (2002), en Vandenbroucke et al. (2019).</i>		

(R) = omgekeerd item.

Appendix C. Schaal items van SLS behavioral integration.

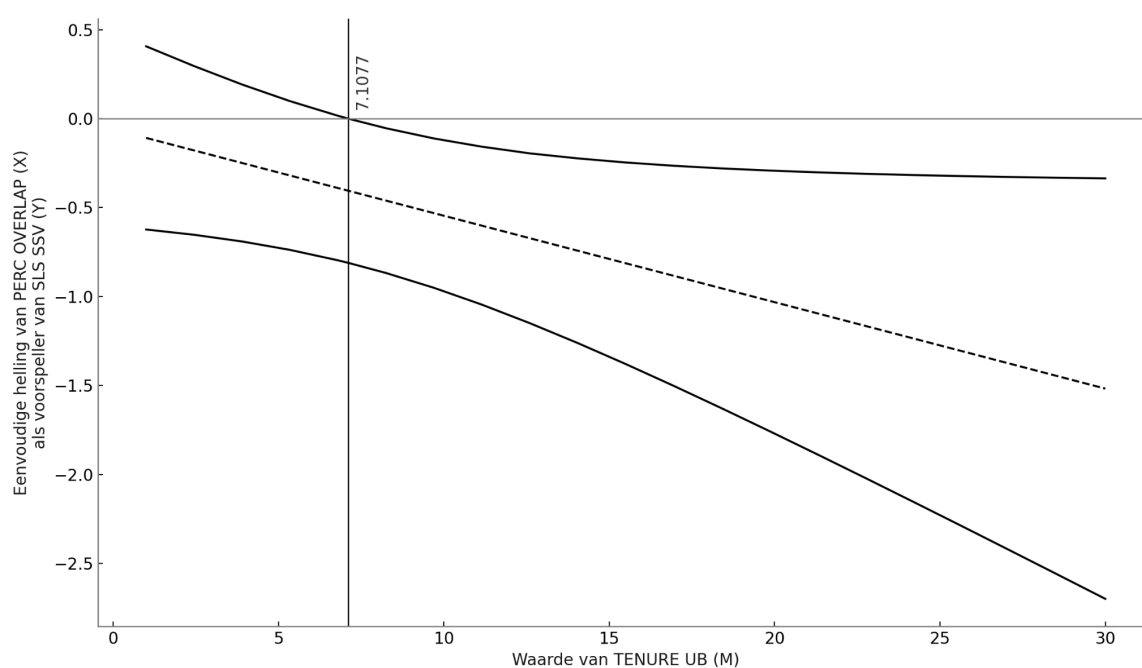
<i>Variabele</i>	<i>Item</i>	<i>Stelling</i>
SLS BI	SLS 3R	Ik heb soms moeite om de informatie die ik van andere teamleden ontvang te begrijpen. (R)
	SLS 5	Dit SLS opereert als een echt 'team'.
	SLS 7R	Het is soms noodzakelijk om de juistheid van informatie, die ik heb ontvangen van andere teamleden, te controleren. (R)
	SLS 9	Bij het nemen van beslissingen wordt meestal de input van elk teamlid in acht genomen.
	SLS 11R	Dit SLS heeft soms moeite om tot beslissingen te komen waar ieder teamlid achter staat. (R)
	SLS 13	Voordat belangrijke beslissingen genomen worden, is er in dit SLS veel debat.
	SLS 14R	Ik heb soms het gevoel dat binnen het SLS niet alle relevante informatie wordt besproken. (R)
	SLS 17R	Teamleden hebben moeite om advies te vragen aan elkaar. (R)
	SLS 19R	De nauwkeurigheid van de informatie die andere teamleden doorspelen, kan verbeterd worden. (R)
	SLS 21R	De teamleden hebben slechts een beperkte invloed op het strategische besluitvormingsproces. (R)
	SLS 24R	Ik heb soms het gevoel dat andere teamleden de informatie, die aan hen is doorgegeven, niet goed begrijpen. (R)
	SLS 26R	Ik heb soms het gevoel dat teamleden essentiële informatie achterhouden. (R)
	SLS 29	In dit SLS is er sprake van een vruchtbare samenwerking.
	<i>Items gebaseerd op Hambrick (1994), O'Reilly en Roberts (1976), en Hambrick (1995).</i>	
SLS BI-v2	SLS 5	Dit SLS opereert als een echt 'team'.
	SLS 9	Bij het nemen van beslissingen wordt meestal de input van elk teamlid in acht genomen.
	SLS 14R	Ik heb soms het gevoel dat binnen het SLS niet alle relevante informatie wordt besproken. (R)
	SLS 17R	Teamleden hebben moeite om advies te vragen aan elkaar. (R)
	SLS 21R	De teamleden hebben slechts een beperkte invloed op het strategische besluitvormingsproces. (R)
	SLS 26R	Ik heb soms het gevoel dat teamleden essentiële informatie achterhouden. (R)
	SLS 29	In dit SLS is er sprake van een vruchtbare samenwerking.
	<i>Items gebaseerd op Hambrick (1994), O'Reilly en Roberts (1976), en Hambrick (1995).</i>	

(R) = omgekeerd item.

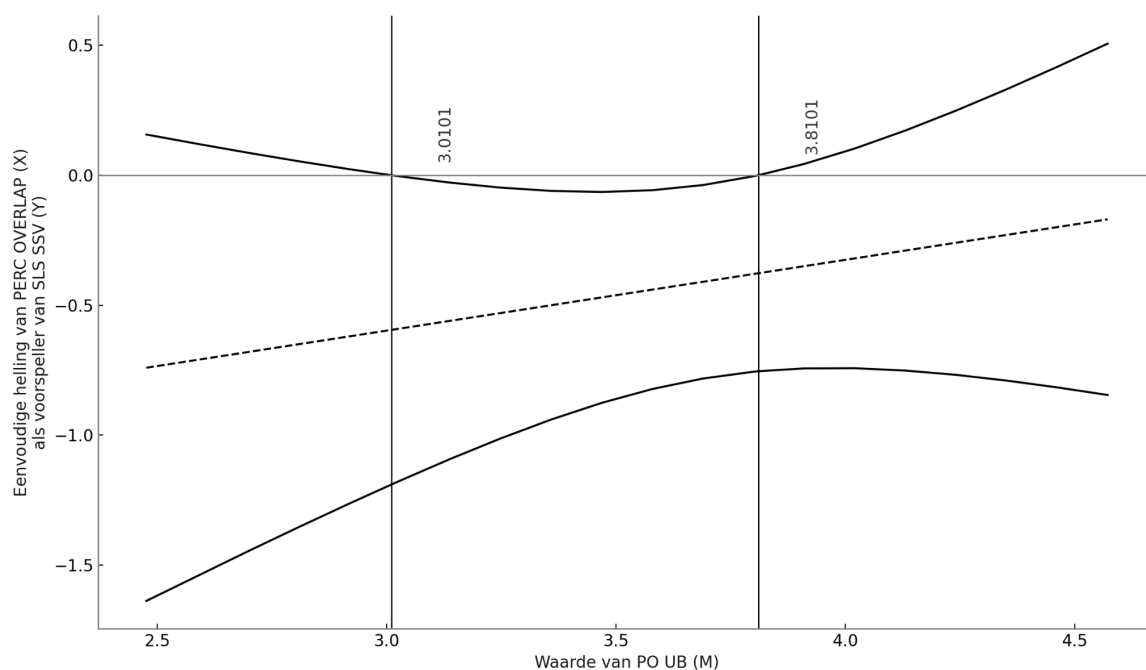
Appendix D. Regressieresultaten van robuustheidsanalyse zonder de log-transformatie van PERC OVERLAP.

Model	1	2	3	4
Constante	1.605*** (0.319)	1.488*** (0.326)	1.520*** (0.302)	2.091*** (0.508)
PERC OVERLAP	-0.418* (0.204)	-0.596** (0.218)	-0.408* (0.183)	-0.313 (0.214)
TENURE UB		-0.002 (0.004)		
PERC OVERLAP x TENURE UB		-0.049° (0.024)		
PO UB			0.160** (0.049)	
PERC OVERLAP x PO UB			0.273 (0.325)	
SLS Taakconflict				-0.207 (0.133)
PERC OVERLAP x SLS Taakconflict				-0.076 (0.464)
SLS BI	0.786*** (0.103)	0.789*** (0.100)	0.773*** (0.093)	0.605*** (0.153)
Firm age	-0.002 (0.002)	-0.002 (0.002)	-0.002 (0.002)	-0.002 (0.002)
R^2	0.619	0.658	0.708	0.652
F	19.996***	13.470***	17.009***	13.140***
N	41	41	41	41

°, *, **, *** significant op het 0.1-niveau, 0.05-niveau, 0.01-niveau, en 0.001-niveau (Tweezijdige toets).



Figuur D1. Margaal effect van PERC OVERLAP op SLS SSV naarmate TENURE UB verandert.



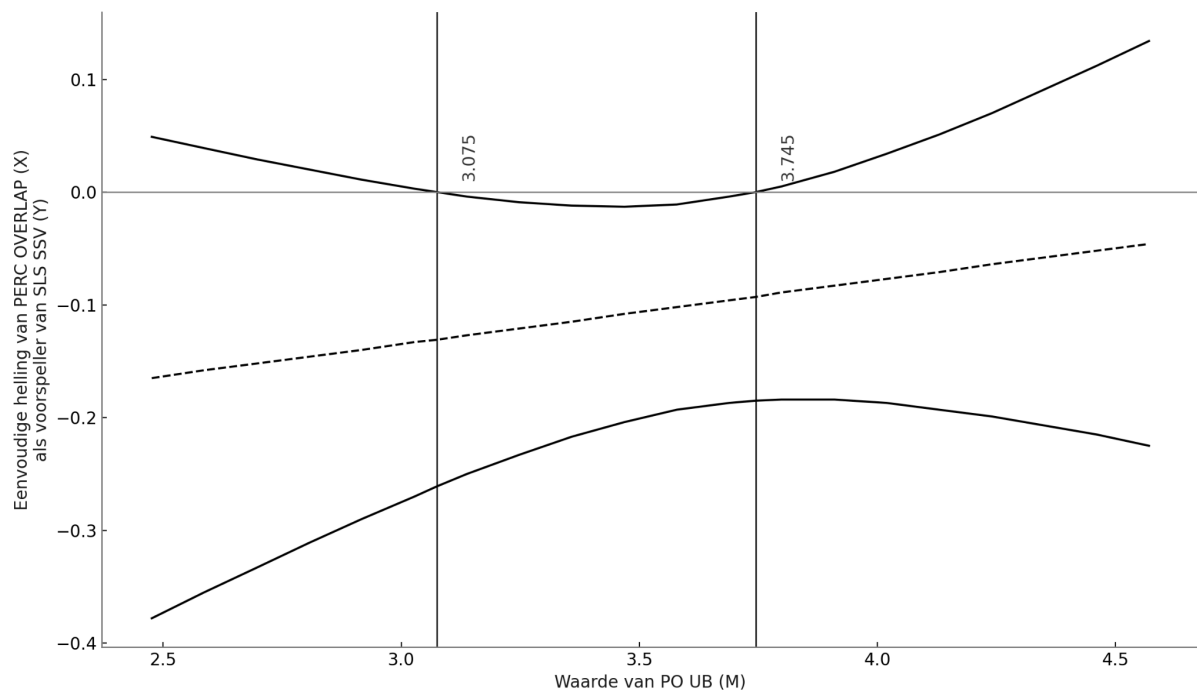
Figuur D2. Marginaal effect van PERC OVERLAP op SLS SSV naarmate PO UB verandert.

Appendix E. Regressieresultaten van robuustheidsanalyse met manipulatie van controlevariabelen.

Model	1	2	3	4
Constante	1.719*** (0.362)	1.919*** (0.331)	1.889*** (0.304)	2.358*** (0.463)
PERC OVERLAP ^a	-0.094° (0.050)	-0.139* (0.053)	-0.095* (0.045)	-0.074 (0.050)
TENURE UB		0.00005 (0.004)		
PERC OVERLAP x TENURE UB		-0.013* (0.006)		
PO UB			0.162** (0.048)	
PERC OVERLAP x PO UB			0.057 (0.082)	
SLS Taakconflict				-0.197 (0.119)
PERC OVERLAP x SLS Taakconflict				-0.071 (0.113)
SLS BI-2	0.695*** (0.088)	0.700*** (0.085)	0.687*** (0.079)	0.547*** (0.123)
Firm age ^a	-0.051 (0.056)	-0.073 (0.055)	-0.052 (0.050)	-0.051 (0.055)
R^2	0.630	0.672	0.722	0.671
F	21.040***	14.328***	18.155***	14.283***
N	41	41	41	41

°, *, **, *** significant op het 0.1-niveau, 0.05-niveau, 0.01-niveau, en 0.001-niveau (Tweezijdige toets).

^a Gebruikt als natuurlijk logaritme in het regressiemodel.



Figuur E1. Marginaal effect van PERC OVERLAP op SLS SSV naarmate PO UB verandert.

Bibliografie

- Åberg, C., Bankewitz, M., & Knockaert, M. (2019). Service tasks of board of directors: A literature review and research agenda in an era of new governance practices. *European Management Journal*, 37(5), 648–663. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.006>
- Achen, C. H. (2005). Let's Put Garbage-Can Regressions and Garbage-Can Probits Where They Belong. *Conflict Management And Peace Science*, 22(4), 327–339. <https://doi.org/10.1080/07388940500339167>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.
- Alin, A. (2010). Multicollinearity. *Wiley Interdisciplinary Reviews Computational Statistics*, 2(3), 370–374. <https://doi.org/10.1002/wics.84>
- Alvarado-Alvarez, C., Armadans, I., Parada, M. J., & Anguera, M. T. (2021). Unraveling the Role of Shared Vision and Trust in Constructive Conflict Management of Family Firms. An Empirical Study From a Mixed Methods Approach. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.629730>
- 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>
- Arzubiaga, U., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2023). The influence of family firm image on access to financial resources in family SMEs: a signaling theory perspective. *Review Of Managerial Science*, 17(1), 233–258. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00516-2>
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2007). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163–180. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9087-5>
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2010). 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>
- Bezemer, P., Pugliese, A., Nicholson, G., & Zattoni, A. (2022). Toward a synthesis of the board-strategy relationship: A literature review and future research agenda. *Corporate Governance An International Review*, 31(1), 178–197. <https://doi.org/10.1111/corg.12481>
- Biemann, T., & Heidemeier, H. (2012). Does excluding some groups from research designs improve statistical power? *Small Group Research*, 43(4), 387–409. <https://doi.org/10.1177/1046496412443088>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Block, D., & Gerstner, A. (2016.). One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany. Penn Carey Law: Legal Scholarship Repository. https://scholarship.law.upenn.edu/fisch_2016/1
- Boivie, S., Lange, D., McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2011). Me or We: The Effects of CEO Organizational Identification on Agency Costs. *Academy Of Management Journal*, 54(3), 551–576. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968081>
- Borsboom, D., Mellenbergh, G. J., & Van Heerden, J. (2002). Different Kinds of DIF: A Distinction Between Absolute and Relative Forms of Measurement Invariance and Bias. *Applied Psychological Measurement*, 26(4), 433–450. <https://doi.org/10.1177/014662102237798>
- Brambor, T., Clark, W. R., & Golder, M. (2005). Understanding interaction models: improving empirical analyses. *Political Analysis*, 14(1), 63–82. <https://doi.org/10.1093/pan/mpi014>
- Brookes, Y. (2024, 1 november). *Executive and Non-Executive Directors: What are the key differences?* Actuate Global. <https://actuateglobal.com/news-resources/differences-executive-and-non-executive-directors/>

- 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>
- Buyse, C. & Corporate. (2024). *Corporate governance voor niet-genoteerde ondernemingen*. https://codebuyse.com/uploads/files/Code_Buyse_NL.pdf
- 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>
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *Academy Of Management Journal*, 44(3), 533–545. <https://doi.org/10.5465/3069368>
- 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>
- Chang, S., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal Of International Business Studies*, 41(2), 178–184. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.88>
- 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>
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review Of Psychology*, 55(1), 591–621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Coad, A., & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. *Research Policy*, 37(4), 633–648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.003>
- Cohen, J. (2013). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Dalal, D. K., & Zickar, M. J. (2011). Some Common Myths About Centering Predictor Variables in Moderated Multiple Regression and Polynomial Regression. *Organizational Research Methods*, 15(3), 339–362. <https://doi.org/10.1177/1094428111430540>
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). 1 The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation. *Academy Of Management Annals*, 1(1), 1–64. <https://doi.org/10.1080/078559806>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal Of Business Venturing*, 18(2), 189–216. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(02)00080-0)
- Dess, G. G., & Priem, R. L. (1995). Consensus-Performance Research: Theoretical and Empirical Extensions*. *Journal Of Management Studies*, 32(4), 401–417. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00782.x>
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Downey, L. (2024, 15 augustus). What Is an Executive Director? Definition and Non-Profit Duties. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/e/executive-director.asp>
- Eacott, S. (2010). Tenure, functional track and strategic leadership. *International Journal Of Educational Management*, 24(5), 448–458. <https://doi.org/10.1108/09513541011056009>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). 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>

- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). POLITICS OF STRATEGIC DECISION MAKING IN HIGH-VELOCITY ENVIRONMENTS: TOWARD a MIDRANGE THEORY. *Academy Of Management Journal*, 31(4), 737–770. <https://doi.org/10.2307/256337>
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 22(2), 145–160. <https://doi.org/10.1002/job.83>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). *Separation of Ownership and Control*. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1998). Separation of Ownership and Control. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94034>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/bf03193146>
- Ferguson, A. J., Ormiston, M. E., & Wong, E. M. (2019). The Effects of Cohesion and Structural Position on the Top Management Team Boundary Spanning–Firm Performance Relationship. *Group & Organization Management*, 44(6), 1099–1135. <https://doi.org/10.1177/1059601119840941>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484. <https://doi.org/10.2307/2393314>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Strategic Management.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy Of Management Perspectives*, 6(4), 27–39. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274459>
- Franzese, R., & Kam, C. (2007). *Modeling and Interpreting Interactive Hypotheses in Regression Analysis*. <https://doi.org/10.3998/mpub.206871>
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 1, 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>
- Frias, M. O., Malbert, C., Meurice, P., & Val-Laillet, D. (2016). Effects of chronic consumption of sugar-enriched diets on brain metabolism and insulin sensitivity in adult Yucatan minipigs. HAL (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe). <https://doi.org/10.1371/journal>
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy Of Management Journal*, 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>
- 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., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy Of Management Review*, 16(4), 719. <https://doi.org/10.2307/258978>
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401–418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>
- 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* (Vol. 16, pp. 171–213). Greenwich, CT: 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>
- Hamrick, A. B., Burrows, S., Waddingham, J. A., & Crossley, C. D. (2024). It's my business! The influence of psychological ownership on entrepreneurial intentions and work performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 45(8), 1208–1230. <https://doi.org/10.1002/job.2818>
- Hayes, A.F. (2017) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press, New York.
- Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance An International Review*, 12(4), 500–520. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00390.x>

- Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*, 43(1), 33–56. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.005>
- 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>
- Hoekx, L., Lambrechts, F., Vandekerckhof, P., Voordeckers, W., & Frank, H. (2022). 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>
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. SAGE.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal Of Applied Psychology*, 78(2), 306–309. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217–1218. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal Of Management Studies*, 45(5), 982–1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- 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)
- Jensen, M. C. (1998). *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Harvard University Press.
- 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/10.1177/014920639602200303>
- Kapoor, V. (2024, 24 april). *Board of directors: composition, structure, duties and powers - iPleaders*. <https://blog.ipleaders.in/board-of-directors-composition-structure-duties-and-powers/>
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (2010). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal Of Business Research*, 64(2), 126–133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.004>
- Kim, B., Burns, M. L., & Prescott, J. E. (2009). The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Strategic Action Capability. *Corporate Governance An International Review*, 17(6), 728–743. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00775.x>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 104330. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Kor, Y. Y., & Misangyi, V. F. (2008). Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1345–1355. <https://doi.org/10.1002/smj.709>
- Larson, R. B. (2018). Controlling social desirability bias. *International Journal Of Market Research*, 61(5), 534–547. <https://doi.org/10.1177/1470785318805305>

- 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>
- Machold, S., & Farquhar, S. (2013). Board Task Evolution: a longitudinal field study in the UK. *Corporate Governance An International Review*, 21(2), 147–164. <https://doi.org/10.1111/corg.12017>
- 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>
- Mbaya, J. M. (2017). Top Management Team, Leadership Strategy, Knowledge Transfer and Performance: A Review of Literature. *IOSR Journal Of Business And Management*, 19(03), 123–132. <https://doi.org/10.9790/487x-190302123132>
- McDonald, M. L., Westphal, J. D., & Graebner, M. E. (2008). What do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1155–1177. <https://doi.org/10.1002/smj.704>
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47–74. <https://doi.org/10.1177/0170840699201003>
- McNulty, T., Zattoni, A., & Douglas, T. (2012). Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies. *Corporate Governance An International Review*, 21(2), 183–198. <https://doi.org/10.1111/corg.12006>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1480–1498. <https://doi.org/10.1002/smj.1983>
- Miller, D. (1991). Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment. *Management Science*, 37(1), 34–52. <https://doi.org/10.1287/mnsc.37.1.34>
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2008). Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal Of Management*, 20(1), 55–74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x>
- Mortlock, L. (2023, 18 mei). *What is strategy, and why is it so important?* CEOWORLD Magazine. https://ceoworld.biz/2023/05/18/what-is-strategy-and-why-is-it-so-important/#google_vignette
- Murase, T., Carter, D. R., DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2014). Mind the gap: The role of leadership in multiteam system collective cognition. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 972–986. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.003>
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Wasserman, W. (1996). *Applied Linear Statistical Models* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Newey, W., & Stouli, S. (2018). Control Variables, Discrete Instruments, and Identification of Structural Functions. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.1809.05706>
- Nielsen, S. (2009). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal Of Management Reviews*, 12(3), 301–316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x>
- 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>
- Ovalle, J. D. (2024). Bridging the Gap in Corporate Governance for Interlocking Directors in Colombia. *Emory Law Scholarly Commons*. <https://scholarlycommons.law.emory.edu/ecgar/vol11/iss1/1>
- Pandey, R. (2023, 29 juni). *The Secret of Leading in Turbulent Times: Strategies for Success*. TechGraph. <https://techgraph.co/opinions/the-secret-of-leading-in-turbulent-times-strategies-for-success/>

- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amason, A. C. (2002). AN ASSESSMENT AND REFINEMENT OF JEHN'S INTRAGROUP CONFLICT SCALE. *International Journal Of Conflict Management*, 13(2), 110–126. <https://doi.org/10.1108/eb022870>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy Of Management Review*, 26(2), 298. <https://doi.org/10.2307/259124>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review Of General Psychology*, 7(1), 84–107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>
- Pieterse, A. N., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., Spitzmüller, M., Dimotakis, N., Karam, E. P., & Sleesman, D. J. (2019). Hierarchical leadership versus self-management in teams: Goal orientation diversity as moderator of their relative effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101343. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101343>
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2009). Longitudinal Research: The Theory, Design, and Analysis of Change. *Journal Of Management*, 36(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0149206309352110>
- 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>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2011). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review Of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Pugliese, A., Bezemer, P., Zattoni, A., Huse, M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance An International Review*, 17(3), 292–306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00740.x>
- Priem, R. (1990). Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 11, 469–478. <https://www.jstor.org/stable/2486377>
- Reger, R. K., Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1997). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. *Academy Of Management Review*, 22(3), 802. <https://doi.org/10.2307/259414>
- Rindova, V. P. (1999). What Corporate Boards have to do with Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal Of Management Studies*, 36(7), 953–975. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00165>
- Rink, F., De Waal, M., Veltrop, D. B., & Stoker, J. I. (2022). Managing C-suite conflict: The unique impact of internal and external governance interfaces on top management team reflexivity. *Long Range Planning*, 55(3), 102121. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102121>
- Rodgers, L., & Freundlich, F. (1998). Nothing Measured, Nothing Gained. *Ownership Associates*. <https://www.ownershipassociates.com/nothingm.shtm>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). Research methods for business students. Harlow: Prentice Hall.
- Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2021). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 55(2), 102156. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102156>
- Sharp, C. A. (2003). Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.). *Evaluation Journal Of Australasia*, 3(2), 60–61. <https://doi.org/10.1177/1035719x0300300213>
- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2013). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal Of Management Reviews*, 16(3), 340–364. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12023>
- Shuffler, M. L., Jiménez-Rodríguez, M., & Kramer, W. S. (2015). The Science of Multiteam Systems. *Small Group Research*, 46(6), 659–699. <https://doi.org/10.1177/1046496415603455>
- Simsek, Z., Jansen, J. J. P., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed? *Journal Of Management Studies*, 52(4), 463–478. <https://doi.org/10.1111/joms.12134>
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olisan, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412. <https://doi.org/10.2307/2393297>

- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Stock, J. H., & Watson, M. W. (2020). *Introduction to econometrics*. Harlow: Pearson.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy Of Management Review*, 28(3), 397–415. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196737>
- Taber, K. S. (2017). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2023). 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*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.010>
- Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2025). Board–TMT task conflict: The impact on shared strategic vision and moderating effect of shared leadership. *Journal Of Small Business Management*, 1–40. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2448984>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION: THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS. *Academy Of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- 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>
- Van Den Berghe, L. A. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance An International Review*, 12(4), 461–478. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00387.x>
- Vandenbroucke, E., Knockaert, M., & Ucbasaran, D. (2019). The Relationship Between Top Management Team–Outside Board Conflict and Outside Board Service Involvement in High-Tech Start-Ups. *Journal Of Small Business Management*, 57(3), 891–908. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12338>
- Van Doorn, S., Heyden, M. L., Reimer, M., Buyl, T., & Volberda, H. W. (2022). Internal and external interfaces of the executive suite: Advancing research on the porous bounds of strategic leadership. *Long Range Planning*, 55(3), 102214. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102214>
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- Vennootschappen, verenigingen en stichtingen | Federale overheidsdienst justitie. (z.d.). https://justitie.belgium.be/nl/themas_en_dossiers/vennootschappen_verenigingen_en_stichtingen
- Veltrop, D. B., Bezemer, P., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2021). Too Unsafe to Monitor? How Board–CEO Cognitive Conflict and Chair Leadership Shape Outside Director Monitoring. *Academy Of Management Journal*, 64(1), 207–234. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1256>
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van Den Heuvel, J. (2006). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms*. *Journal Of Small Business Management*, 45(1), 137–156. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2007.00204.x>
- Wang, T., Libaers, D., & Jiao, H. (2014). Opening the Black Box of Upper Echelons in China: TMT Attributes and Strategic Flexibility. *Journal Of Product Innovation Management*, 32(5), 685–703. <https://doi.org/10.1111/jpim.12152>
- Weng, D. H., & Lin, Z. (2012). Beyond CEO tenure. *Journal Of Management*, 40(7), 2009–2032. <https://doi.org/10.1177/0149206312449867>

- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 7–24. <https://doi.org/10.2307/256871>
- Whyte, G. (1998). Recasting Janis's Groupthink Model: The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascoes. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 73(2–3), 185–209. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2761>
- Woehr, D. J., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L., & Ohland, M. W. (2015). Justifying aggregation with Consensus-Based constructs. *Organizational Research Methods*, 18(4), 704–737. <https://doi.org/10.1177/1094428115582090>
- Wu, D. D., Kefan, X., Hua, L., Shi, Z., & Olson, D. L. (2010). Modeling technological innovation risks of an entrepreneurial team using system dynamics: An agent-based perspective. *Technological Forecasting And Social Change*, 77(6), 857–869. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.01.015>
- Zaccaro, S. J., Marks, M. A., & DeChurch, L. A. (2012). Multiteam systems. In Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780203814772>
- Zhao, X., Yang, Y., Han, G., & Zhang, Q. (2022). The Impact of Positive Verbal Rewards on Organizational Citizenship Behavior—The Mediating Role of Psychological Ownership and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864078>
- Zona, F., Zattoni, A., & Minichilli, A. (2012). A Contingency Model of Boards of Directors and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Size. *British Journal Of Management*, 24(3), 299–315. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00805.x>
- Zylfijaj, K. (2014). (PDF) Authoritarian leadership vs. participative leadership in organizations. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/278964936_Authoritarian_leadership_vs_participative_leadership_in_organizations