

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Top management team veranderingen en hun effect op prestaties

Promotor :
dr. Walter HENDRIKS

Kenny Alders

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Top management team veranderingen en hun effect op prestaties

Promotor :
dr. Walter HENDRIKS

Kenny Alders

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

Woord vooraf

Het schrijven van deze masterproef betekent het einde van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatief Ondernemen aan de Universiteit Hasselt. De verwezenlijking van dit eindwerk heeft heel wat voeten in de aarde gehad, maar het is uiteindelijk gelukt. Ik heb geleerd dat taken goed moeten gepland worden en dat er altijd honderd procent inzet moet zijn om uitdagingen tot een goed einde te brengen.

Deze masterproef was nooit tot stand kunnen komen zonder de hulp en het vertrouwen van enkele personen. Eerst en vooral moet ik mijn promotor Walter Hendriks heel erg bedanken voor zijn deskundig advies. Ook toen de tijdsdruk zeer hoog werd, is hij in mij blijven geloven en had hij alle vertrouwen in een goed afloop. Hij was steeds bereikbaar voor het beantwoorden van mijn vragen en deed dit met volle goesting.

Daarnaast bedank ik ook mijn vrienden en familie voor hun motiverende woorden, ook toen het moeilijk ging. Tot slot moet ik een woord van dank richten aan mijn ouders, omdat ze mij de kans hebben gegeven om te studeren. Ze stonden elke dag opnieuw klaar voor mij en steunde me door dik en dun. Ze wisten mij keer op keer aan te moedigen om het beste van mezelf te geven.

Bedankt allemaal!

Kenny Alders

Augustus, 2013

Samenvatting

In organisaties en ondernemingen is het zo dat de belangrijkste beslissingen genomen worden door de CEO en het top management team. De samenwerking tussen beide bepaalt het succes van de onderneming (Snyder & Boothe, 1993; Canella, Park & Lee, 2008; Pearce & Conger, 2003). Onderzoek wijst uit dat de samenstelling van het top management team invloed heeft op deze samenwerking (Hambrick & Mason, 1984). Daarom is het van belang om te weten wie er actief is in het team en wat de individuele kenmerken van de leden zijn.

Wanneer organisaties nu genoodzaakt zijn om veranderingen aan te brengen in het top management team, wegens tegenvallende resultaten of veranderingen in de omgeving, kan men zich afvragen welke kenmerken van het lid er het belangrijkste zijn in de keuze voor een bepaalde persoon. Onderzoek leert ons dat zowel kwalitatieve kenmerken (Boone & Hendriks, 2004) als integratiekenmerken (Webber & Donahue, 2001) cruciaal zijn in het behalen van goede resultaten in teamverband.

Er is echter nog maar zeer weinig bekend over het relatieve belang van beide soorten kenmerken ten opzichte van elkaar. Het is niet duidelijk hoe de twee zich verhouden en wat de gevolgen zijn voor de prestatie bij de keuze voor één van beide kenmerken. Het is met deze studie dat wij een eerste stap willen zetten binnen dit onderzoeksdomein. Wij zijn nagegaan welk van de twee de voorkeur geniet, afhankelijk van de aard van verandering.

Onderdelen één en twee geven een beschrijving van de huidige situatie binnen de management literatuur. We geven aan wat er reeds onderzocht is over de samenstelling van top management teams, welke soorten diversiteit er bestaan en wat de gevolgen ervan zijn voor de resultaten van de organisatie. Over het algemeen kunnen we concluderen dat er productieve en niet-productieve diversiteit voorkomt. In het eerste geval gaat het over heterogeniteit in kennis en ervaring. Bij niet-productieve diversiteit spelen vooral aspecten als cultuur, leeftijd en persoonlijkheid een rol.

We staven ook onze keuze om dit onderzoek uit te voeren in een voetbalcontext. Zo is het van belang dat we een overvloed aan gegevens hebben, waarover we in een bedrijfscontext nooit zouden kunnen beschikken. Ook het feit dat eerdere sportstudies hun nut bewezen voor de literatuur, sterkt ons in onze keuze.

In onderdelen drie en vier leggen we stap voor stap het onderzoeksmodel uit, wat ons toelaat om daarna hypothesen te formuleren. Hierbij beginnen we met een overzicht van de redenen die aan de basis kunnen liggen van top management team veranderingen. Zo is het duidelijk dat niet altijd mindere prestaties aan de basis liggen van veranderingen, maar dat ook veranderingen in de interne of externe omgeving ingrijpen noodzakelijk kan maken (Pfeffer & Moore, 1980; Hambrick & Finkelstein, 1987; Frederickson, Hambrick & Baumrin, 1988; Abrahamson, 1991; Ocasio & Kim, 1999). Vervolgens onderbouwen we onze hypothesen zorgvuldig en geven we aan welke variabelen en onderzoeksmethoden we gebruikten tijdens het onderzoek.

Tot slot zijn er nog de laatste onderdelen vijf en zes. Hierin worden nauwkeurig de belangrijkste resultaten beschreven en samengevat in overzichtelijke tabellen. Het meest opvallende resultaat is dat er in geval van een strategische verandering, er eerder gekozen moet worden om de integratie te verhogen. Wanneer er veranderd wordt met behoud van strategie - een

implementatieverbetering - lijkt de keuze voor een kwalitatieve verandering het meest aangewezen. Als laatste proberen we dan een verklaring te vinden voor deze onverwachte resultaten, geven we weer wat de beperkingen van het onderzoek zijn en bedenken we welke interessante onderzoekspistes er zijn voor de toekomst.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Theoretische achtergrond	3
3. Theorie en hypothesevorming	5
3.1. Top management team veranderingen.....	5
3.2. Top management team samenstelling.....	10
4. Methode	15
4.1. Sample en data verzameling	15
4.2. Variabelen.....	16
4.3. Logistische regressie	23
5. Resultaten	29
5.1. Beschrijvende statistieken.....	29
5.2. Correlatie analyse	32
5.2.1. Kwaliteit	32
5.2.2. Integratie	32
5.2.3. Strategieverandering	33
5.2.4. Uitkomst	33
5.3. Resultaten.....	35
5.3.1. Balbezit.....	35
5.3.2. Doelpunten gescoord	36
5.3.3. Doelpunten tegen	37
5.4. Algemene conclusie.....	38
6. Discussie onderzoeksresultaten	45
6.1. Onderzoeksbijdrage.....	45
6.2. Onderzoeksresultaten	46
6.3. Discussie.....	47
6.4. Tekortkomingen en toekomstig onderzoek	48
Lijst van geraadpleegde werken	51

Lijst van figuren	56
Lijst van tabellen.....	57

1. Inleiding

De laatste jaren is er steeds meer onderzoek gedaan naar de samenstelling van top management teams (TMT's) en de relatie ervan met bepaalde prestaties van een organisatie, zoals strategie of financiële resultaten. Steeds meer literatuur is het er namelijk over eens dat niet de CEO het belangrijkste beslissingsorgaan is in de organisatie, maar dat de gecombineerde samenwerking van de leden van het TMT het succes van de onderneming bepalen (O'Reilly, Snyder & Boothe, 1993; Canella, Park & Lee, 2008; Pearce & Conger, 2003). Het is van belang te weten welke individuen er in het TMT zitten omdat zij de belangrijkste beslissingen nemen in een organisatie (Hambrick, 1996).

Hambrick & Mason (1984) kunnen beschouwd worden als de grondleggers van het TMT onderzoek. Zij ontwikkelden de 'upper echelon theory'. Deze theorie gaat ervan uit dat de strategische keuzes en prestaties een gevolg zijn van de beslissingen van het TMT. Om te verstaan waarom organisaties bepaalde keuzes maken, moeten we weten welke factoren het gedrag van de managers sturen en welke kenmerken invloed hebben op hun beslissing.

In essentie gaat het TMT onderzoek over de invloed van de samenstelling op de werking van het team. TMT's kunnen heterogeen - de leden verschillen in achtergrond - of eerder homogeen - de leden hebben een gelijkaardige achtergrond - zijn. Volgens Boone & Hendriks (2009) verhoogt heterogeniteit in potentie de kwaliteit van de besluitvorming. Heterogeniteit is wel nadelig voor de samenwerking. Homogeniteit zorgt echter voor een betere samenwerking van de TMT leden en een hogere commitment aan de groep en taak.

Het dilemma waarvoor organisaties dan te komen staan is dus het vinden van de juiste balans tussen voordelen van specialisatie en de kosten van coördinatie, met andere woorden is het nodig om diversiteit te vergroten om kennis te maximaliseren, zonder dat de integratie daardoor al te veel wordt aangetast.

Onderzoek wijst uit dat er een onderscheid bestaat tussen de invloed van taak en niet-taak gerelateerde diversiteit. Verschillende auteurs (Pelled, 1996; Simons et al. 1999; Sessa & Jackson, 1995; Milliken & Martins, 1996; Boone & Hendriks, 2009) concluderen dat taak diversiteit binnen een groep de prestaties verbetert en dus gemaximaliseerd moet worden. Dezelfde auteurs (Sessa & Jackson, 1995; Pelled; 1996; Boone & Hendriks 2004) stellen ook vast dat niet-taak gerelateerde diversiteit eerder de integratie en samenwerking op een negatieve manier beïnvloeden. Verschillen in deze soort diversiteit moeten geminimaliseerd worden om de samenwerking te optimaliseren.

Tot dusver is het effect van teamsamenstelling enkel cross-sectioneel onderzocht. Hierdoor weten we echter nog niets over het relatieve belang van beide vormen diversiteit en hun effecten. Om dit relatieve belang te achterhalen zal gekeken moeten worden naar wijzigingen in het team, hoe deze de samenstelling beïnvloeden en wat de gevolgen hiervan zijn op de prestaties van de onderneming. Wij zullen dus nagaan of de nadruk van de verandering meer ligt op het vergroten van expertise of meer op kenmerken die de samenwerking beïnvloeden. Het doel van deze studie is met andere woorden onderzoeken waar de nadruk ligt bij het selecteren van managers en in welke mate de keuze afhankelijk is van de doelstelling van het bedrijf.

Wanneer dit onderzoek zou plaatsvinden in een gewone bedrijfsomgeving, treden er een aantal problemen op. Zo is het effect van verandering niet altijd onmiddellijk waarneembaar. Het duurt

lang vooraleer we kunnen nagaan of de wijziging invloed heeft gehad op de organisatie. Vaak wordt pas jaarlijks een overzicht gegeven van de resultaten van de organisatie. Ten tweede vormt de beschikbaarheid van gegevens een probleem. Er is wel talrijke informatie voor handen over bedrijven in databanken, toch ontbreekt er ook nog heel wat. Voor dit onderzoek zijn gegevens over de geschiedenis en kenmerken van topmanagers essentieel en die zijn vaak niet te achterhalen.

De oplossing voor deze problemen bestaat er in de omschakeling te maken van een gewone bedrijfscontext naar een sportcontext, met name de voetbalwereld. We zullen nagaan wat het effect is van spelerswissels en wat de gevolgen zijn voor het verloop en de einduitslag van de wedstrijd. De belangrijkste troef van deze omschakeling is het direct effect van veranderingen. Op het einde van wedstrijd is duidelijk wat de invloed van de wijziging is geweest. Verder zijn er onbeperkt veel informatiebronnen over wedstrijden, teams en spelers. We kunnen terecht bij officiële instanties en hun websites voor statistieken en gegevens om dit onderzoek op een zorgvuldige en diepgaande wijze uit te voeren, om zo conclusies te kunnen trekken over kenmerken die een rol spelen bij het maken van een beslissing. Ten slotte hebben sportstudies in het verleden al meermaals hun nut bewezen voor de managementliteratuur (o.a. Grusky, 1963; Pfeffer & Davis-Blake 1986).

2. Theoretische achtergrond

Simon (1957) bestudeerde de rationaliteit van de mens. Hij concludeerde dat de mens begrensd rationeel is. Mensen hebben slechts een gelimiteerde kennis en beschikken niet over alle informatie over de situatie waarin ze zitten. Men probeert vanuit deze informatie en de perceptie over de omstandigheden de juiste beslissing te nemen. Deze beslissing wordt dus mede bepaald door onze eigen ervaringen en persoonlijke kenmerken. Elk individu gaat daarom anders redeneren en beslissen in een gegeven situatie. Dus als we willen begrijpen waarom organisaties handelen zoals ze handelen, moeten we de ervaringen en motieven begrijpen van de personen aan de top. Dat zijn nu net de topmanagers en het TMT (Pearce & Conger, 2003; Hambrick, 1996).

Toch worden beslissingen niet genomen door één manager alleen. De keuzes die gemaakt worden, zijn een gevolg van groepsprocessen. Een goed verloop van zulke processen zorgt voor een hechter team. Hambrick (1994) bestudeerde het geheel van processen die belangrijk zijn binnen een team, zoals sociale integratie, samenwerking, verloop van leden en kwaliteit van veranderingen binnen het team. Dit geheel noemde hij 'behavioral integration'. Een hoge mate van 'behavioral integration' zorgt voor een betere werking van het team. Verder heeft een collectieve teamidentiteit ook een positief effect op prestaties van teams. Van der veegt & Bunderson (2005) constateerden dat groepen waarin er een collectieve identiteit aanwezig is, beter kunnen leren en veranderen. Deze groepen zijn in staat de groepsbelangen en -doelstellingen boven de persoonlijke doelen te stellen.

Figuur 2.1 Invloed van diversiteit

	Heterogeen	Homogeen
	Teamleden verschillen in achtergrond	Teamleden met gelijke achtergrond
Besluitvorming	+	-
Samenwerking	-	+

Samenwerking en integratie worden op hun beurt dan weer beïnvloed door diversiteit. Als we kijken naar hoe teams samengesteld zijn op basis van diversiteit, zijn er twee mogelijkheden (figuur 2.1). De eerste optie is dat er een TMT wordt verkozen uit managers met allen een gelijkaardige achtergrond. Dit soort teams noemt men homogene teams. Wanneer leden van een team verschillen vertonen inzake achtergrond, spreekt men van heterogene teams (Boone & Hendriks, 2004, 2008; Richard et al., 2004). Uit de literatuur (Certo et al., 2006; Elfenbein & O'Reilly, 2007) blijkt dat heterogene teams kwalitatief betere besluitvorming hebben door de grotere pool aan kennis en expertise. Dat leidt tot meer inzicht en uiteindelijk tot een beter besluit. Een grotere diversiteit - of heterogeniteit - brengt meer creativiteit met zich mee (Wanous & Youtz,

1986) omdat de leden van het team ideeën uitwisselen die ontstaan vanuit verschillende perspectieven (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Wiersema & Bantel, 1992). Daarbij komt ook nog eens dat ze strategische keuzes beter kunnen analyseren (Hoffman & Maier, 1961) en effectievere acties kunnen ondernemen. Daartegenover staat dan weer dat leden van zulke teams het niet gewoon zijn om met elkaar te werken. Ze hebben andere visies, specifiek vanuit hun eigen achtergrond en ervaring. Daarom verloopt de samenwerking en integratie vaak stroef.

Het tegenovergestelde geldt voor homogene teams: veel mensen met dezelfde kennis en expertise, opleiding en eerdere jobs, zouden niet alle oplossingen goed overwegen omdat ze allen eenzelfde achtergrond hebben. Een gevolg is dat de besluitvorming niet optimaal is. Een voordeel van homogene teams is dan wel dat de samenwerking goed verloopt, net omdat mensen op elkaar lijken. Een kleinere mate van diversiteit zorgt dus voor een betere integratie, aangezien de leden een gelijkaardige achtergrond hebben en staan voor dezelfde normen en waarden. Dat zorgt ervoor dat men makkelijker communiceert en beter met elkaar omgaat (Williams & O'Reilly, 1998; Byrne, 1969). Ook de cohesie van het team wordt dus verstrekt door homogeniteit. Volgens Wagner (1984) voelen individuen zich meer aangetrokken tot personen die op hen lijken. Men kan zich beter identificeren met mensen die dezelfde overtuigingen hebben. Een grote homogeniteit blijft natuurlijk niet zonder gevaren. Te weinig diversiteit kan groepsdenken met zich meebrengen. Zowel Janis (1972) als van Olffen (1999) concludeerden dat leden van een te homogeen team hun eigen mening en manier van denken gaan aanpassen aan deze van de groep uit schrik om negatieve reacties te krijgen. Ook al twijfelen ze aan de algemene conclusie of actie van het team, ze zijn niet bereid om de consensus in gevaar te brengen door het aanreiken van nieuwe oplossingen. Als de bestaande gedachte of oplossing dan ook nog eens meermaals succesvol bleek te zijn, kan dit zorgen voor te veel engagement aan bestaande strategieën en keuzes (Hambrick et al., 1993).

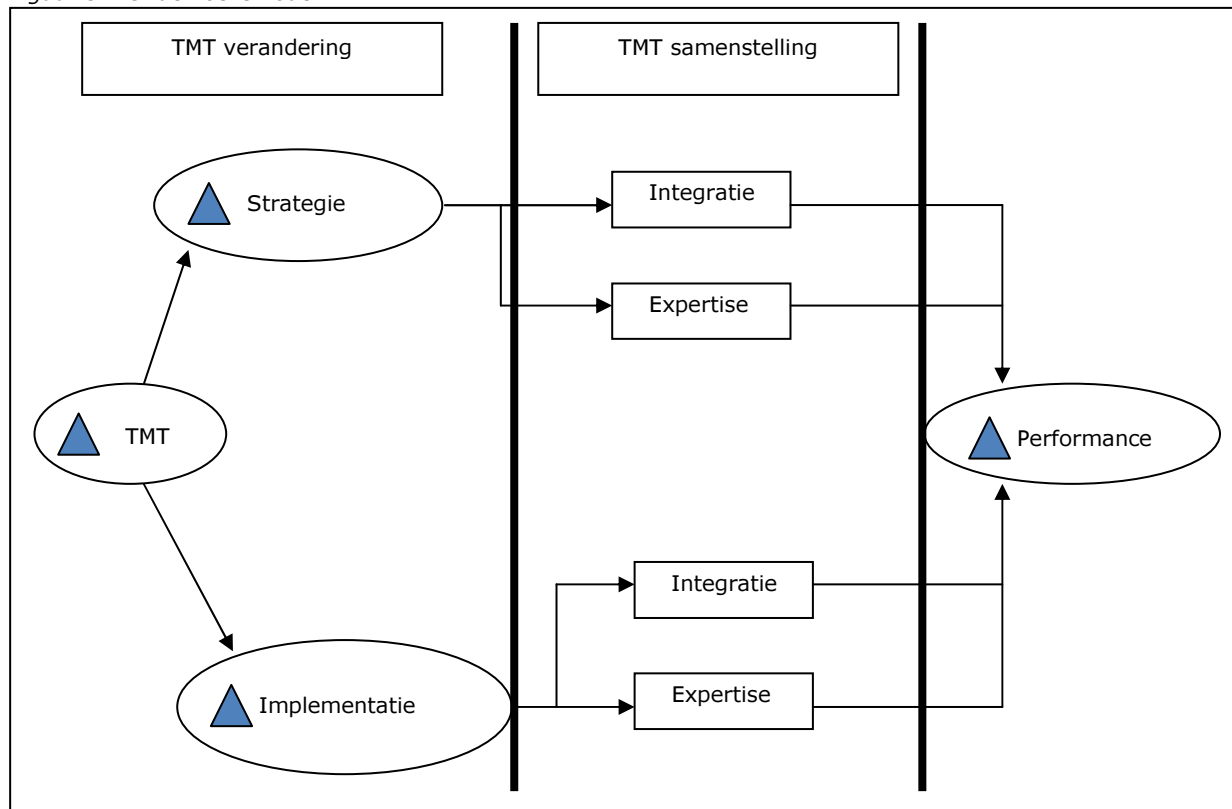
Demografische of uiterlijk zichtbare diversiteit heeft een negatieve invloed op de werking van teams. Er ontstaan dan meer conflicten en breuklijnen, met als gevolg een mindere sociale integratie, tegenvallende resultaten en hogere kansen op personeelverloop (Milliken & Martins, 1996; Riordan, 2001; Williams & O'Reilly, 1998). Demografische heterogeniteit doet ook sociale klassen ontstaan binnen een groep. Williams & O'Reilly (1998) noemen dit 'social categorization'. Individuen binnen een team gaan elkaar indelen op basis van uiterlijke kenmerken en zichzelf dan rekenen tot de superieure groep. Negatieve eigenschappen worden toegekend aan de andere klassen. Natuurlijk heeft diversiteit ook zijn voordelen, want in de literatuur (Boone & Hendriks, 2004, 2009; Certo et al., 2006; Naranjo-Gil et al., 2008; Elfenbein & O'Reilly, 2007; Webber & Donahue, 2001) worden heterogeniteit in kennis, expertise, ervaringen en functionele achtergronden als productieve diversiteit beschouwd. Dat wil zeggen dat diversiteit in deze aspecten voor kwalitatief betere besluitvorming zorgt.

Diversiteit heeft dus zowel voor- als nadelen. Het is dan ook niet verrassend dat empirische resultaten over de effecten van hetero- en homogeniteit niet consistent zijn (bijvoorbeeld Certo et al., 2006; Halebian et al., 1993). Vanuit deze inconsistentie is onze nieuwsgierigheid gegroeid. Het is daarom dat wij deze studie uitvoeren.

3. Theorie en hypothesevorming

Om dit onderzoek uit te voeren, hebben we ervoor geopteerd om zelf een onderzoeksmodel te creëren. Dit model dient als leidraad voor deze studie. In dit onderdeel worden de verschillende onderdelen en de samenhang ervan stap voor stap uitgelegd, wat uiteindelijk leidt tot de formulering van hypothesen en onderzoeksvragen. Het onderzoeksmodel ziet eruit als volgt:

Figuur 3.1 Onderzoeksmodel



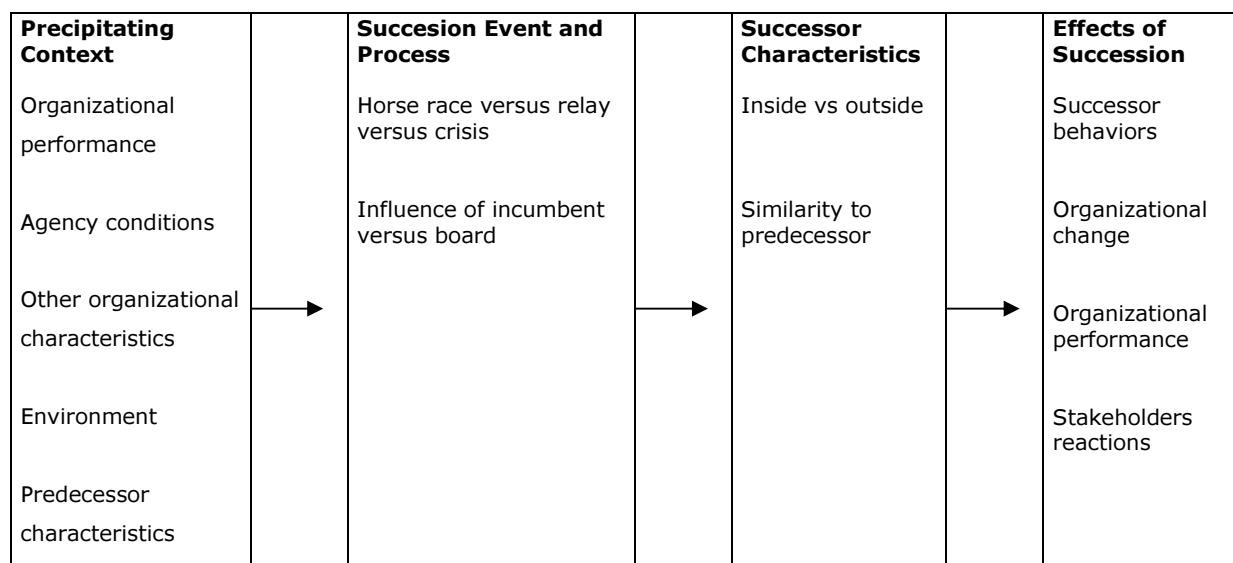
3.1. Top management team veranderingen

Het onderwerp van deze studie zijn TMT veranderingen. De veranderingen die wij willen bestuderen zijn de managementwissels. Een managementwissel betekent dat een huidig lid van het TMT wordt vervangen door iemand anders. Ook CEO veranderingen zijn al uitvoerig bestudeerd. Uit de reeds bestaande studies is het duidelijk dat er diverse redenen bestaan die aan de basis liggen van CEO en TMT wissels. Verscheidene onderzoekers (Grinyer & Spender, 1979; Hedberg et al., 1976; Hofer, 1980; Nystrom & Starbuck, 1984; Slatter, 1984) concludeerden dat het vervangen van top managers een poging is om de organisatie nieuw leven in te blazen. Slechte prestaties zijn vaak een signaal dat de huidige leiders niet meer effectief te werk gaan (Bibeault, 1982; Hofer, 1980). Door de leiders te vervangen, probeert men de verminderde resultaten van het bedrijf opnieuw te verbeteren. In de literatuur worden CEO en management successie daarom gezien als een essentieel onderdeel van herstel.

Toch gebeurden CEO en TMT wijzigingen niet altijd wanneer er slechte resultaten waren. In sommige studies was een verandering wel een gevolg van slechte financiële prestaties (Allen & Panian, 1982; Lubatkin & Chung, 1983), in andere onderzoeken dan weer niet (Harrison et al., 1988; Robinson & Brief, 1985). Ook Wiersema & Bantel (1993) vonden geen relatie tussen prestaties en veranderingen in TMT. In een studie van Fredrickson et al. (1988) is er wel een relatie gevonden tussen management wijzigingen en prestaties, maar slechts de helft van de variantie van de veranderingen werd verklaard door mindere prestaties. De empirische resultaten zijn dus inconsistent. Dat heeft ook gedeeltelijk te maken met de manier waarop prestatie gemeten worden. Eén belangrijke reeks studies en tevens ook één van de eerste die opvolging bestudeerden, handelden over de opvolging binnen sportclubs. In deze studies werd prestatie gezien als het aantal gewonnen en verloren wedstrijden. Meer verlieswedstrijden brachten veel sneller een CEO wissel met zich mee (Grusky, 1963; Allen, Panian & Lotz, 1979). Andere studies focussen dan weer op winstgevendheid als voorspeller van verandering aan de top (McEachern, 1975; James & Soref, 1981; Wagner, Pfeffer & O'Reilly, 1984), terwijl nog een andere stroming zich richt op de returns op aandelen. Mindere returns dan verwacht, zorgden sneller voor veranderingen (Benston, 1985; Warner, Watts & Wruck, 1988). Over het algemeen wordt dan ook geacht dat de relatie tussen slechte prestaties en CEO en management verloop niet bepaald sterk is. Varianties worden in de genoemde studies nooit voor meer dan 20 procent verklaard, met meestal een verklaring tussen 10 en 20 procent.

We moeten dus concluderen dat er ook andere gebeurtenissen zijn die de verandering kunnen inleiden. Onderzoek wijst uit dat wijzigingen in de omgeving gevolgen met zich mee kunnen brengen voor de samenstelling van het TMT. Er zijn dus nog heel wat contextuele factoren - behalve prestatie - die een rol kunnen spelen bij het overgaan tot wissels. Hambrick, Canella & Finkelstein (1996) hebben een raamwerk gecreëerd om de oorzaak en effecten van opvolging van zowel CEO's als topmanagers in het algemeen te meten. Behalve de context, wordt er ook gekeken naar hoe de verandering plaatsvindt, wie de opvolger wordt en wat zijn of haar belangrijkste kenmerken zijn, om in de laatste stap te kijken naar wat de effecten van de successie zijn.

Figuur 3.2 Executive succession: a conceptual framework



Een belangrijk aspect van dit raamwerk voor ons onderzoek zijn veranderingen in de omgeving. In het voetbal is het vaak zo dat er pas veranderingen optreden wanneer de wedstrijdssituatie ook veranderd is. Zo kunnen bijvoorbeeld tegendoelpunten de strategie doen veranderen, is het mogelijk dat er een speler moet gewisseld worden door een blessure of kunnen rode kaarten het spel beïnvloeden. Ook in de literatuur over CEO en management verandering en omgevingswijzigingen is duidelijk dat er een relatie bestaat tussen de twee. De fase van de ontwikkeling van de industrie heeft een duidelijk effect op verandering. In bedrijven met tegenvallende prestaties die actief zijn in jonge industrieën, wordt de leider daarvoor verantwoordelijk geacht en is de kans groot dat hij of zij vervangen wordt, terwijl mindere resultaten in meer mature industrieën worden toegerekend aan de industrie zelf (Pfeffer & Moore, 1980; Hambrick & Finkelstein, 1987). Ook het aantal bedrijven in de industrie kan een invloed hebben op wijzigingen bij de leiders. Een groter aantal ondernemingen in de industrie brengt een groter aantal geschikte mensen met zich mee. Zo is er meer keuze ter beschikking om de ideale kandidaat te strikken voor het eigen bedrijf (Frederickson, Hambrick & Baumrin, 1988). Ten slotte zijn ook de effecten van trends niet te onderschatten. CEO ontslag en opvolging werden op het einde van de jaren 90 een echte trend (Abrahamson, 1991; Ocasio & Kim, 1999).

TMT wissels zijn vaak ook het gevolg van interne keuzes. Het kan zijn dat bedrijven bijvoorbeeld een andere strategische koers gaan volgen. Het TMT is in deze situatie dan vaak genoodzaakt om drastische strategische en organisationele veranderingen door te voeren, maar kunnen of durven ze dit niet altijd (Kanter, 2003). Het is daarom nodig om nieuwe mensen aan boord te brengen, zonder vastgeroeste denk- en gedragspatronen, om de verandering goed te implementeren. Of zo is het mogelijk dat de aanwezige managers niet meer in staat zijn om met hun competenties goed te oordelen en te handelen. Hun plaatsvervangers worden specifiek gekozen, gegeven de nieuwe situatie. Zij zouden dan wel terug de juiste beslissingen kunnen nemen of zorgen voor een betere uitvoering (Chen & Hambrick, 2012). Ook Finkelstein et al. (2009) noteerden dat de opvolgers personen moeten zijn die de organisatie terug afstemmen op de veranderde omgeving.

Uit figuur 3.2 kunnen we afleiden dat het onmogelijk is om goede conclusies te trekken over de effecten van opvolging zonder te weten in welke omstandigheden de verandering plaatsvond. Eens de omstandigheden zijn vastgesteld, kunnen we wel uitspraken doen over de gevolgen.

Het gedrag van nieuwe leiders kan een invloed hebben op de prestaties. Er staat heel veel druk op hen om te bewijzen dat ze waardige opvolgers zijn. Daartegenover staat dat ze in het begin over slechts beperkte informatie, kennis en invloed beschikken. In hun beginperiode moeten ze dus veel scannen, leren en constructieve relaties opbouwen met hun collega's (Gabarro, 1987; Vancil, 1987). Als ze eenmaal zijn ingewerkt, is bewezen dat nieuwe executieven sneller strategische en personele wijzigingen durven doorvoeren. Dit effect wordt nog eens versterkt wanneer het gaat om nieuwe leiders van buitenaf (Kesner & Dalton, 1994; Kraatz & Moore, 2002). Toch kunnen nieuwe CEO's en top managers niet zo maar gaan doen wat ze willen. De onderneming heeft een bepaalde visie die de binnengehaalde personen moeten nastreven. Wanneer dit niet het geval is, kunnen ze snel weer op straat staan (Frederickson, Hambrick & Baumrin, 1988; Hambrick & Finkelstein, 1987).

Er zijn al een aantal sportstudies die de gevolgen van trainerswissels bestudeerden. Grusky (1963) vond bij honkbalteams dat slechte resultaten een trainerswissel met zich meebrachten, wat op zijn beurt slecht was voor het moraal en cohesie van het team. Dit zorgde ervoor dat de resultaten nog

slechter werden. Er was dus sprake van een vicieuze cirkel. Gamson & Scotch (1964) gingen verder op het onderzoek van Grusky en constateerden dat opvolging een onmiddellijk positief effect had op prestaties, maar dat dit effect op lange termijn niet kon worden volgehouden. Allen, Panian & Lotz (1979) gingen nog een stap verder en maakten een onderscheid tussen inside en outside opvolging. Het laatstgenoemde zorgde voor een verbetering van de prestaties in vergelijking met het vorige seizoen. Pfeffer & Davis-Blake (1986) onderzochten trainerswissels bij basketbalteams. Louter opvolging had geen effect op de resultaten, maar wanneer ze ook de competenties van de opvolger meenamen in hun analyse, zagen ze dat er wel degelijk sprake was van een positieve invloed. Ook Canella & Rowe (1995) bekwamen gelijkaardige resultaten, maar noteerden ook een belangrijk effect van de competitiviteit en sterkte van de competitie waarin ze actief waren. Dit zijn de belangrijkste resultaten uit de tot nog toe gedane studies in een sportcontext.

In de bedrijfscontext is er veel meer materiaal voor handen. Zo besloot Carrol (1984) in zijn studie over de relatie van het effect van maturiteit van de industrie en opvolging, dat het vertrek van de CEO binnen de eerste twee jaar een positiever effect had op het moraal van de onderneming dan in een latere fase. Ook Haveman (1993) noteerde dat CEO vervanging het moraal ten goede kwam in jongere organisaties en dat dit effect afnam naarmate de tijd vorderde. De omgeving is ook bepalend voor het succes van de verandering. Sakano & Lewin (1999) onderzochten het aanstellen van een nieuwe CEO en zijn invloed op strategische verandering bij Japanse ondernemingen. Omdat er in Japan een zeer stabiele, traditionele en niet-flexibele bedrijfscultuur bestaat, hadden nieuwe CEO's over het algemeen weinig invloed op het bedrijf. In turbulente omgevingen daarentegen, besloten Tushman & Romanellie (1992) dat de combinatie van wijzigingen in het top management team en de CEO positie, de prestaties veel meer beïnvloed werden dan in stabielere omgevingen. Onderzoeken naar de gevolgen van CEO exit zijn zeer ruim en inconsistent, omdat er verschillende onderzoeksmodellen gebruikt werden en bij gevolg ook andere uitkomsten zijn vastgesteld.

CEO verandering heeft ook een signaalfunctie naar de buitenwereld toe, zoals bijvoorbeeld naar de aandeelhouders. Als het gaat om geanticiperde vervanging, zal dat weinig activiteit met zich meebrengen bij de aandeelhouders (Johnson et al., 1985). Als het eerder om een verrassende wijziging gaat, tonen een aantal studies dat er positieve reacties ontstaan op de aandelenmarkt (Friedman & Singh, 1989; Worrell, Davidson & Glascock, 1993). Lubatkin et al. (1989) vonden dat het aanstellen van een outsider positief gecorreleerd was met reacties op de aandelenmarkt, terwijl Worrell, Davidson & Glascock (1993) vonden dat het ontslag van een outsider een positieve invloed had op de markt. Virany, Tushman & Romanelli (1992) bestudeerden de gevolgen van CEO verandering in combinatie met TMT verandering. Ze kwamen tot twee patronen: ofwel werden zowel de CEO als top managers vervangen en werd vervolgens de strategie aangepast, ofwel koos men voor strategische verandering en TMT verandering, zonder CEO wissel. Ze concludeerden dat in het tweede geval het mogelijk was om zowel frisse ideeën en denkwijzen te integreren in het bedrijf, zonder belangrijke organisationele bronnen te verliezen. Barker, Patterson & Mueller (2001) bestudeerden bedrijfskenmerken - grootte en strategische keuze - en TMT verloop, financiële resultaten en strategische verandering. Zij noteerden dat grote ondernemingen minder verloop hebben en minder strategische verandering ondergaan omdat de onderneming vast zit in zijn gekende patronen en het moeilijk is om daaruit los te komen.

Uit het bovenstaande overzicht, kunnen we vaststellen dat veranderingen in bedrijven gebeuren om diverse redenen en heel wat effecten met zich mee kunnen brengen. Deze studie handelt enkel over managementwissels. In ons model vertrekken we vanuit twee mogelijke situaties die de basis vormen voor TMT verandering. Het gaat om volgende opties:

- (1) De organisatie heeft beslist om intern wijzigingen aan te brengen. Er wordt gekozen voor een nieuwe strategie en het huidig TMT kan deze niet naar behoren uitvoeren. De nodige competenties zijn niet aanwezig en daarom worden één of meerdere nieuwe managers aan het TMT toegevoegd met het vermogen om de nieuwe strategische keuze wel te implementeren. Deze beslissing komt overeen met een strategieverandering.

- (2) Het TMT functioneert niet meer zoals het zou moeten, al dan niet gepaard gaande met verminderde resultaten. Binnen het team moeten dus veranderingen optreden. In deze situatie wordt er gekozen om de strategie te behouden, maar probeert men deze beter te implementeren. Door de wissel van een manager wil het bedrijf dus de huidige strategie beter uitvoeren. Dit wordt in ons model een implementatieverbetering genoemd.

Als de beslissing over het doel van de wissel eenmaal duidelijk is, moet er opnieuw een keuze gemaakt worden. In het onderzoeksmodel zien we dat er nu bepaald moet worden hoe het TMT wordt samengesteld na de verandering.

3.2. Top management team samenstelling

De organisatie moet een besluit nemen over welke top manager er vervangen wordt en wie zijn opvolger gaat zijn, rekening houdend met de competenties die nodig geacht worden in de nieuwe situatie. De vraag is waar de onderneming haar prioriteit legt: legt ze de nadruk op een optimale integratie van het TMT of zijn de kwaliteit en expertise van het nieuwe individu belangrijker om tot goede prestaties te komen?

KWALITEITSVERBETERING BIJ STRATEGIEVERANDERING

Het TMT is de drijvende kracht achter verandering en speelt een grote rol bij de aanpassing van de strategie (Ocasio, 1993). Tushman & Romanelli (1985) concluderen ook dat enkel het TMT het potentieel heeft om strategische verandering te implementeren. Maar hoe langer een team of leden van het team werkzaam zijn in het bedrijf, hoe minder ze open staan voor verandering. Een studie van Barker et al. (2001) geeft namelijk aan dat een lange tenure voor inertie zorgt. Dat wil zeggen dat typerende denkpatronen zijn ingeburgerd in het team en dat managers niet bereid zijn om hier snel van af te wijken (Goodstein & Boeker, 1991). Dit is zeker het geval wanneer de huidige, stabiele strategie al langer succesvol bleek te zijn. Met andere woorden beschikt het TMT dus niet over de capaciteit en de wil om te veranderen. Het is net om deze reden dat managers moeten worden toegevoegd die wel over de competenties beschikken om de verandering door te voeren. Met het oog op verandering kan het dus interessant zijn om nieuwe managers aan het team toe te voegen die wel over de wil, maar vooral ook over de kwaliteit en expertise beschikken om de nieuwe strategie uit te voeren. Patterson et al. (2001) bewezen al dat veranderingen van managers binnen een TMT positief gecorreleerd zijn met strategische koerswijziging. Ze onderzochten de relatie tussen de mate van TMT verandering en business-level strategische verandering (wijzigingen in marketing-, R&D-, productie- en financieel beleid), verandering in organisatiestructuur en controlemechanismen (bijvoorbeeld het aanpassen van managementvergoedingen, de frequentie van vergaderen of veranderingen in het gebruik van formele procedures en regels) en domein veranderingen (bijvoorbeeld overnames of joint-ventures). Voor de eerste twee variabelen werd een positieve, significante relatie gevonden, voor de derde variabele niet. Omdat de resultaten voor twee van de drie aspecten significant waren, aanvaardden ze hun hypothese die stelde dat TMT verandering een positieve invloed heeft op strategische heroriëntatie. Het vervangen van managers kan ook met het oog op verjonging of om makkelijker van strategie te veranderen, omdat er nieuwe ideeën en visies worden binnengehaald in de onderneming (Hofer, 1980; Nystrom and Starbuck, 1984; Slatter, 1984). Een aantal onderzoekers (Grinyer & Spender, 1979; Hedberg et al., 1976; Nystrom and Starbuck, 1984; Slatter, 1984) stellen dat TMT wijzigingen het proces van ontwenning inzetten. Hiermee bedoelen ze dat door het aantrekken van nieuwe personen de algemeen aanvaarde assumpties die aan de basis van de strategie liggen, in vraag worden gesteld. Als dit proces eenmaal voltooid is, is het makkelijker om veranderingen aan te brengen. In de literatuur wordt dus vooral benadrukt dat andere kwaliteiten en competenties nodig zijn om strategische wijzigingen door te voeren. De nieuwe, individuele capaciteit wordt belangrijker geacht, omdat die nog niet aanwezig was in het team. Zonder deze nieuwe capaciteiten is het voor een onderneming moeilijk om de gewenste strategische verandering door te voeren. Het is dus aan de organisatie om productieve diversiteit -

expertise, kennis en ervaring - te vergroten zodat strategische verandering goed geïmplementeerd kan worden. De eerste hypothese luidt daarom als volgt:

Hypothese 1: bij een strategieverandering wordt eerder geopteerd voor een kwaliteitsverandering dan voor een integratieverbetering

INTEGRATIEVERBETERING BIJ IMPLEMENTATIEVERBETERING

Een veel voorkomend probleem bij teams is dat ze vaak niet functioneren zoals het zou moeten. Verschillende auteurs geven aan dat een slechte integratie vaak aan de basis ligt van de tegenvallende werking. Dat kan het gevolg zijn van vooroordelen en sociale categorisatie (Williams & O'Reilly, 1998; Pelled et al., 1999). Te veel diversiteit kan ook nadelig zijn voor de communicatie binnen een groep. Zowel Dahlin et al. (2005) als van Knippenberg et al. (2004) besluiten dat een goede communicatie tussen leden van essentieel belang is om diversiteit tot zijn recht te laten komen. Maar diversiteit zorgt er nu net voor dat er verminderde communicatie kan voorkomen. Dit zijn fenomenen die opduiken wanneer er te veel niet-productieve diversiteit aanwezig is binnen een groep, zoals grote leeftijdsverschillen, achtergrondverschillen of veel uiteenlopende nationaliteiten en etnische afkomsten (Boone & Hendriks, 2009). Het team kan dan uit elkaar vallen, wat het functioneren van de groep niet ten goede komt (Hambrick, 1994; Hambrick & Mason, 1984). Behalve de sociale categorisatietheorie van Williams & O'Reilly (1998), is ook de 'similarity-attraction' een belangrijke factor voor het bepalen van integratie en samenwerking (Byrne, 1971; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). Deze theorieën zeggen dat bij een homogeen team de samenwerking en interactie veel hoger is dan bij een heterogeen team, omdat gelijkaardige mensen elkaar aantrekken en er zo weinig categorisatie optreedt. Uit sociaalpsychologisch onderzoek blijkt immers dat mensen er bewust en onbewust voor kiezen om eerder om te gaan met personen die vergelijkbaar zijn met zichzelf (Berscheid, 1985). Een slechte integratie treedt dus op wanneer een lid te veel afwijkt van het teamgemiddelde. Het is aan de organisatie om deze verschillen te verkleinen en de integratie te verbeteren. Het is belangrijk dat het team functioneert als een echte eenheid om de strategie goed uit te voeren. Daarom moeten er een of meerdere managers aan het TMT worden toegevoegd die de verschillen tussen de leden verkleinen, om zo de integratie te bevorderen. Veel niet-job gerelateerde diversiteit is immers nadelig voor de cohesie (Webber & Donahue, 2001). Het is daarom voornamelijk dat het nieuwe lid past in het TMT. We kunnen stellen dat de algemene teamkenmerken en de overeenkomsten ervan met de kenmerken van de nieuwe manager belangrijker zijn dan de individuele kenmerken. Enkel op die manier wordt de integratie bevorderd. Vandaar luidt de tweede hypothese:

Hypothese 2: bij een implementatieverbetering wordt eerder geopteerd voor een integratieverbetering dan voor een kwaliteitsverandering

Het is dus bewezen dat niet-job gerelateerde heterogeniteit een negatieve invloed heeft op samenwerking, integratie en cohesie. (Webber & Donahue, 2001; Boone & Hendriks, 2009; Pelled, 1999). Cronin & Weingart (2007) concluderen ook dat heterogeniteit in achtergrond voor problemen wanneer het gaat over integratie en hoe goed leden zich voelen in een groep. Deze vorm van diversiteit brengt dus met zich mee dat leden van het team de taak of opdracht anders gaan benaderen. Dit zorgt voor conflicten. Toch beargumenteren wij dat naarmate managers meer samenwerken, de invloed van niet-job gerelateerde diversiteit afneemt. Wegner (1987) beschreef dat gedeelde ervaring ervoor zorgt dat mensen elkaar beter leren kennen en zich gaan realiseren hoe de anderen denken en handelen. Dit heeft te maken met het transactieve geheugen systeem. Hij definieerde dit als 'een mechanisme waardoor groepen collectief kennis coderen, opslaan en terug ophalen'. Wanneer een individu informatie absorbeert, gaat hij deze coderen en labelen, zodat hij er later makkelijk toegang tot krijgt. Als dit individu deze informatie dan aanhaalt binnen een groep, gaat de rest erover meepraten en -denken. Het is mogelijk dat andere individuen deze informatie op een andere manier gelabeld hebben en er dus een andere mening over hebben. Hierdoor ontstaat een groepsdiscussie en wordt de informatie gedeeld met de anderen. Discussie en groepscommentaar zorgen ervoor dat onderwerpen en informatie makkelijker herinnerd kunnen worden en beter in het geheugen blijven hangen. Op deze manier wordt informatie gezamenlijk verwerkt. Wanneer dit gebeurt, ontstaat er een gemeenschappelijke grond die als basis dient voor gedeelde ervaring en uiteindelijk betere integratie en samenwerking met zich meebrengt. Een logisch gevolg is dat groepsleden door gedeelde ervaring elkaar beter leren kennen. Na verloop van tijd vormt dit dan ook de basis voor een goede of minder goede verstandhouding en niet de demografische verschillen. Harrison et al. (2002) vinden dat tijd als het ware een soort van medium is voor samenwerking in teams, dat toelaat om persoonlijke en taakgerelateerde informatie uit te wisselen. In hun onderzoek worden 144 teams van 2 tot 9 studenten gevolgd. De teams werden willekeurig samengesteld door hun professor. Deze teams moesten als onderdeel van hun opleiding een viertal projecten - sector analyses, klantenonderzoek, boekhouden en het ontwikkelen van websites - uitvoeren. De studenten moesten dan op 3 tijdstippen een enquête invullen over de werking van de groep, hun mate van integratie en samenwerking en hun mening over de andere leden. Uit de resultaten van dit onderzoek kwam voort dat zichtbare kenmerken in het begin van de samenwerking een barrière vormden voor een goede integratie en samenwerking. Het gaat hier dan over de zogenaamde surface level kenmerken zoals geslacht, leeftijd, burgerlijke staat en etnische afkomst. Op tijdstip 3 bleek dat de effecten van deze diversiteit afgenomen waren en dat de samenwerking en integratie een stuk beter verliepen. Vooroordelen werden ontkracht en niet-productieve diversiteit werd naar de achtergrond verdreven. De deep level diversiteit - psychologische diversiteit zoals persoonlijkheid, waarden, normen en gedragingen - werd veel belangrijker. Uit bovenstaande onderzoeken en resultaten kunnen we hypothese drie daarom als volgt formuleren:

Hypothese 3: verschillen in achtergrond zorgen voor negatieve effecten op de prestaties, enkel als de gedeelde tenure laag is

In ons model gaan we ervan uit dat bedrijven die willen veranderen twee dingen kunnen doen: ofwel kiezen ze voor een kwalitatieve verandering, ofwel valt de keuze op een integratieverbetering. Kort samengevat veronderstellen wij dat organisaties die kiezen voor een strategische verandering gaan opteren voor een aanpassing van de competenties en kwaliteit van de top managers. Op deze manier wordt het mogelijk om de nieuwe strategische visie goed te implementeren. De reeds aanwezige managers willen of kunnen vaak niet de gevraagde wijzigingen doorvoeren en worden daarom vervangen. Bedrijven die een implementatieverbetering voor ogen hebben - met behoud van strategie - zullen eerder kiezen voor het verbeteren van de integratie, omdat het al dan niet functioneren van teams vaak ligt aan een tegenvallende cohesie en het ontbreken van een echte teamgeest. Het is dan verstandig om ervoor te zorgen dat de samenwerking verbetert door niet-productieve diversiteit te verkleinen.

4. Methode

Dit onderdeel concentreert zich op de methode die is gebruikt om data te verzamelen en legt uit hoe we precies te werk zijn gegaan om dit onderzoek uit te voeren. Eerst wordt er uitgelegd hoe we gegevens zijn gaan verzamelen en waar ze vandaan komen. Vervolgens geven we een overzicht van de variabelen die we gebruikt hebben om deze studie goed uit voeren, om te eindigen met een verklaring van de keuze voor de gebruikte regressiemethode. Op het einde van dit hoofdstuk zijn alle variabelen per categorie samengevat in tabellen 4.7.1, 4.7.2 en 4.7.3.

4.1. Sample en data verzameling

Zoals reeds aangehaald gebeurde deze studie niet in een bedrijfscontext, maar maakten we de omschakeling naar een voetbalcontext. We hebben ervoor gekozen om de wedstrijden van één team gedurende het voetbalseizoen 2012-2013 te analyseren. Naar analogie met de bedrijfswereld, staat de club gelijk aan de organisatie, waarbij de selectie het TMT is en komen de spelerswissels overeen met vervangingen binnen dit TMT.

Onze keuze is gevallen op de Engelse grootmacht Chelsea FC. We kozen voor deze ploeg omdat ze in het Europese voetbal één van de clubs was met het meeste aantal wedstrijden. Logischerwijs zorgt dit ook voor veel data en informatie die we kunnen gebruiken in het onderzoek. In totaal speelde deze club 69 competitieve wedstrijden, waarvan er volgens ons oordeel 59 bruikbaar zijn. Wedstrijden waarin we uitslagen noteerden zoals 8-0 en 1-5 hebben we niet in de analyse opgenomen, omdat dit uitschieters zijn. Ook wedstrijden waarin geen wissels plaatsvonden hebben we geschrappt, aangezien de vervanging de eenheid van observatie is. In het totaal gebeurden in deze 59 wedstrijden 130 spelerswissels. Dit is ruim voldoende om een zorgvuldig en diepgaand onderzoek te voeren.

Eerst zijn we begonnen met algemene gegevens te verzamelen over de club, zoals positie op de ranglijst, aantal kernspelers, basisformatie en basisopstelling. Daarna zijn we opzoek gegaan naar de wedstrijdstandigheden waarin de verschillende spelerswissels werden doorgevoerd. Vervolgens hebben we data bijeengebracht die een goed beeld schetsten van de kenmerken en kwaliteiten van de huidige selectie, zoals bijvoorbeeld leeftijden, nationaliteiten, marktwaardes, aantal wedstrijden en speelminuten. De laatste stap was dan bepalen welke wissel er werd doorgevoerd, met welke reden en wat de gevolgen ervan waren.

Al deze informatie hebben we verkregen via websites van de FIFA en UEFA, de Engelse Premier League en FA, de website van Chelsea zelf en transfermarkt.co.uk. Deze laatste databron was zeer nuttig, waar een schat aan informatie beschikbaar was.

4.2. Variabelen

Integratiekenmerken: nationaliteit, leeftijd & tenure. Per basisspeler - en later ook per wisselspeler - hebben we een aantal kenmerken onderzocht en deze gegevens dan samengebracht. Zoals reeds aangegeven in het theoretisch en hypothese gedeelte zijn er een aantal zaken die integratie beïnvloeden. Nationaliteit is één van de kenmerken die wij in kaart gebracht hebben. Een mengelmoes van nationaliteiten en culturen kan integratie bemoeilijken. Stel maar dat bijvoorbeeld een Afrikaanse speler wordt getransfereerd naar de club. De kans is dan groot dat hij eerst een aanpassingsperiode nodig heeft om te wennen aan de taal, de cultuur, de teamgenoten en aan de Engelse speelstijl. Zeker wanneer hij de enige Afrikaan in de selectie zou zijn, zou de integratie zeer moeilijk verlopen. Wanneer er meerdere Afrikaanse voetballers in het team zouden zijn, zou de integratie uiteraard makkelijker verlopen, omdat er dan personen zijn die hem kunnen helpen met integreren en wegwijs te maken binnen de club. In totaal bleken er 11 nationaliteiten aanwezig te zijn in het team, verdeeld over 23 kernspelers (zie tabel 4.1). Ook voor leeftijd en tenure zijn we nagegaan wat de statistieken waren per speler.

Uit deze individuele integratiekenmerken hebben we dan een aantal team integratiekenmerken afgeleid, zoals gemiddelde leeftijd en gemiddelde en gedeelde tenure. Om een soort van gemiddelde nationaliteit te berekenen, hebben we per wedstrijd gekeken naar hoeveel spelers er van elke nationaliteit aan de aftrap kwamen. Zo konden we na de wissel vastleggen of de verschillen in deze kenmerken verkleind, vergroot of niet veranderd waren (zie tabel 4.7.1 voor meer info over de integratie- en kwaliteitskenmerken).

Tabel 4.1 Overzicht nationaliteiten

	N	Gemiddelde	Mediaan	Modus	Minimum	Maximum
# Tsjechen	130	,90	1	1	0	1
# Portugezen	130	,02	0	0	0	1
# Serviërs	130	,82	1	1	0	1
# Brazilianen	130	2,22	2	2	1	3
# Spanjaarden	130	2,24	2	2	0	4
# Engelsen	130	2,78	3	3	1	6
# Nigerianen	130	,82	1	1	0	2
# Duitsers	130	,04	0	0	0	1
# Isrealieten	130	,10	0	0	0	1
# Senegalezen	130	,25	0	0	0	1
# Belgen	130	,68	1	1	0	1

Wanneer het dus ging over een implementatieverbetering, moesten we de mate van integratie proberen in kaart te brengen. Op basis van de drie bovenvermelde kenmerken, hebben we de integratie gemeten. We zijn gaan kijken in hoeverre de nieuwe speler zijn leeftijd afwijkt van het teamgemiddelde en of dit verschil kleiner is geworden in vergelijking met de afgehaalde speler. Kleinere leeftijdsverschillen bevorderen namelijk de samenwerking. Ook de tenure speelt een belangrijke rol bij samenwerkingsprocessen, het begrip voor elkaar en cohesie. Ook bij deze

meting hebben we gekeken naar het gemiddelde van de ploeg, om dit dan te vergelijken met de afwijking van de gewisselde spelers. Wanneer de nieuwe speler een kleinere afwijking in tenure heeft dan de afgehaalde speler in vergelijking met het gemiddelde van het team, beargumenteren wij dat dit positief is voor de integratie en de uitvoering van de strategie. O'Reilly et al. (1989) vonden immers dat grote verschillen in tenure binnen een groep zorgen voor een lagere sociale integratie. Ten slotte hebben we de mate van integratie nog gemeten aan de hand van de nationaliteit van de spelers. Voor de eerste meting hebben we gekeken of het aantal nationaliteiten na de wissel was toegenomen of afgenomen. Indien het verschil groter werd, kreeg de deze variabele een 1. Vervolgens hebben we de verschillende nationaliteiten ook opgedeeld in een aantal categorieën naar regio: Duitsers, Belgen en Engelsen werden ondergebracht bij Centraal-Europeanen, Tsjechen en Serviërs bij Oost-Europeanen, Brazilianen, Spanjaarden en Portugezen bij Zuidere types, Senegalezen en Nigerianen bij Afrikanen en tot slot was er nog een Isrealiet. Ook nu keken we of er na de wissel een toename of afname was in het aantal regio's actief op het veld. Een toename werd logischerwijs genoteerd als een 1. Om de integratie te bevorderen beargumenteerden wij dat beide moeten zijn afgenomen om zo de onderlinge verschillen te verkleinen en de samenwerking te verbeteren. Tenslotte hebben we gemeten of er na de wissel een speler werd toegevoegd aan de categorie die overwegend aanwezig was op het veld of niet, ook met dezelfde doelstelling als de twee voorgaande metingen.

Kwaliteitskenmerken: marktwaarde, aantal basisplaatsen & speelminuten. Kwaliteit meten in een bedrijfscontext is niet eenvoudig. In de voetbalwereld bestaan echter wel een aantal duidelijke maatstaven die een indicatie kunnen geven van kwaliteit. De voornaamste is de marktwaarde van een speler. Een hoge marktwaarde duidt op hogere kwaliteit. De marktwaarde varieert in dit team tussen minimum 750.000 en maximaal 42.000.000 euro. Het minimum van de gemiddelde waardes per wissel ligt op 15.000.000 euro en het maximum op 26.636.363,64 euro.

Tabel 4.2 Overzicht marktwaarde basiselftal

N	124
Gemiddelde	€22.411.290
Mediaan	€22.681.818
Modus	€23.363.636
Minimum	€15.000.000
Maximum	€26.636.363

Toch is marktwaarde niet altijd een correcte weergave van kwaliteit, omdat bijvoorbeeld contractduur en leeftijd hierop een grote invloed hebben. Een oudere speler is vaak veel minder waard dan een jong talent en voetballers met langlopende contracten zijn duurder om af te kopen. Daarom zochten we naar nog een aantal variabelen om kwaliteit op een goede manier weer te geven. Zo kwamen we uit bij het aantal basisplaatsen en het aantal verzamelde speelminuten. Meer basisplaatsen en speelminuten staan gelijk aan hogere kwaliteit. Eerst hebben we voor de

basisspelers waarden toegekend aan deze variabelen, daarna ook voor de wisselers. Als we kijken naar de correlatie tussen de twee laatstgenoemde variabelen, zien we dat er een enorm hoge correlatie is. Dat wilt zeggen dat ze bij het uitvoeren van analyses ongeveer dezelfde verklarende kracht gaan hebben.

Tabel 4.3 Correlatie basisplaatsen en speelminuten

		Gemiddeld aantal basisplaatsen van het team	Gemiddeld aantal speelminuten van het team
Gemiddeld aantal basisplaatsen van het team	Pearson correlatie	1	,995**
	N	119	119
Gemiddeld aantal speelminuten van het team	Pearson correlatie	,995**	1
	N	119	119

** significant 1%; 1-zijdig

De drie bovenstaande variabelen gebruikten we dus om de kwaliteitsverandering te meten. Om de mate van kwaliteitsverandering te bepalen, hebben we per variabele 1 meting gebruikt. Ten eerste zijn we gaan kijken naar het verschil in marktwaardes van de ingebrachte speler en van de gewisselde speler. Wanneer dit verschil positief was, zou dat zeggen dat de kwaliteit was toegenomen. Marktwaarde is niet de enige factor die kwaliteit bepaalt. Daarom gebruikten we ook een meting van het aantal basisplaatsen die de spelers over het hele seizoen hebben verzameld. Meer basisplaatsen staat dan voor een hogere kwaliteit. De derde meting die we hebben gebruikt, is gelijkaardig aan het aantal basisplaatsen, namelijk het aantal verzamelde speelminuten. Ook hier geldt dat meer minuten staat voor meer kwaliteit. Dezelfde formule van bij de meting marktwaarde blijft hier dus ook gelden, met name wanneer het verschil tussen de basisplaatsen en/of speelminuten van de ingebracht speler en de afgehaalde speler positief was, was de kwaliteit toegenomen (meer info in tabel 4.7.1).

Wedstrijdvariabelen: voorsprong, gelijke stand of achterstand; reden van de wissel; formatiebehoud en strategieverandering & aanvallender of verdedigender na wissel. Om te bepalen in welke omstandigheden de wissel plaatsvond, creëerden we de dummyvariabelen voorsprong, gelijke stand en achterstand. In tabel 4.7.2 wordt een overzicht gegeven van de wedstrijdvariabelen. De variabele voorsprong kreeg een 1 wanneer de ploeg op voorsprong stond op het moment van ingrijpen, anders kreeg het een 0 toegewezen. Hetzelfde geldt voor de variabelen gelijk en achterstand. Per wissel kon dus maar één van de drie variabelen een 1 kregen toegewezen. Op deze manier was het heel duidelijk wanneer er veranderd werd.

Ook de reden van de wissel hebben we onderzocht. Na gaan of er ingegrepen werd omwille van een blessure is belangrijk, omdat veranderingen van een geblesseerde speler misschien een

vertekend beeld geven van de gegevens en moeten uitgesloten worden uit de analyse. Deze variabele werd voorzien van een 1 wanneer het niet ging om een blessure en dus geldig was, anders kreeg het een 0.

De dummyvariabele formatiebehoud en strategieverandering hebben we gecreëerd om na te gaan of het om een strategieverandering ging of om een implementatieverbetering. In het theoriegedeelte wordt al uitgelegd dat bij een implementatieverbetering vastgehouden wordt aan de strategie. Wanneer er na de wissel sprake is van dezelfde strategie, zal de formatie van het team dus niet veranderen. De variabele formatiebehoud kreeg een 1 wanneer de formatie niet veranderde en het dus ging om een implementatieverandering. Als er een 0 werd toegekend aan formatiebehoud, ging het logischerwijs over een strategieverandering. Voor de variabele strategieverandering geldt gewoon het omgekeerde en hebben we gecreëerd om de interpretatie van de resultaten makkelijker te maken. In onderstaande tabel zien we een overzicht van het aantal strategieveranderingen en implementatieverbeteringen per wissel. Het valt op dat er slechts in bijna 37% van de gevallen wordt gekozen voor een strategieverandering. Waarschijnlijk is dit zo omdat een aanpassing van de strategie veel ingrijpender en moeilijker is om te verwezenlijken. Men houdt het liefst vast aan gekende patronen en speelwijzes.

Tabel 4.4 Strategieverandering vs Implementatieverbetering

	Aantal	Percentage	Cumulatief percentage
Strategieverandering	48	36,9	36,9
Implementatieverbetering	82	63,1	100,0
Totaal	130	100,0	

Om te bepalen hoe de strategie dan verandert, hebben we de variabelen aanvallender na wissel en verdedigender na wissel gemaakt. Aanvallender na wissel kreeg een 1 wanneer er aanvallender werd gespeeld, verdedigender na wissel kreeg een 1 wanneer er verdedigender werd gespeeld. Dat zijn we nagegaan door bijvoorbeeld te kijken of er een aanvaller in de plaats van een meer verdedigende speler het veld opkwam, of een verdediger voor een aanvallende speler het veld werd ingestuurd. Van de 48 keer ging het team 26 keer aanvallender spelen.

Tabel 4.5 Aanvallender vs meer verdedigend

	Aantal	Percentage	Cumulatief percentage
Aanvallender	26	54,2	54,2
Meer verdedigend	22	45,8	100,0
Totaal	48	100,0	

Uitkomstvariabelen: doelpunten gemaakt en doelpunten tegen na wissel; voorsprong, gelijke stand of achterstand na wissel; gele en rode kaarten & balbezit na wissel. Vervolgens was het doel om te meten of de wissels invloed gehad hebben op het spel en de resultaten (zie tabel 4.7.3 voor een overzicht). Voor elke wissel hebben we onderzocht of het team doelpunten gescoord heeft of doelpunten tegen heeft gehad. Als er bijvoorbeeld meerdere vervangingen waren gedurende één wedstrijd, zijn we nagegaan of er na elke wissel doelpunten zijn gevallen om zo efficiënt mogelijk de invloed van één wijziging in kaart te brengen. Deze twee variabelen zijn dummy's. De waarde 1 wilt dus zeggen dat er gescoord is, een 0 wilt zeggen dat er geen doelpunten gevallen zijn. Als er doelpunten door het team worden gescoord na de wissel, kan dit een indicatie zijn van betere kwaliteit en/of samenwerking. Maar in het voetbal zijn er echter meerdere factoren die een resultaat kunnen beïnvloeden. Zo kan een ploeg in de wedstrijd toch onderliggen, maar uit de eerste de beste mogelijkheid wel scoren. Om dit toeval zoveel mogelijk uit te schakelen, hebben we ervoor gekozen om nog een aantal prestatie maatstaven op te nemen in het onderzoek.

De volgende variabelen zijn opnieuw drie dummyvariabelen, die aangeven wat de situatie is na de vervanging. Voorsprong, gelijk en achterstand na wissel krijgen allen een 1 wanneer het effectief zo is en een 0 wanneer dit niet het geval is. Om tot deze drie variabelen te komen, hebben we de situatie dus moeten vergelijken met hoe ze was, op basis van de reeds verklaarde variabelen voorsprong, gelijke stand en achterstand. Ook hier kon dus per wissel maar een 1 worden gegeven aan één van de drie variabelen.

Nog een maatstaf die we gekozen hebben om effecten te meten, zijn de gele en rode kaarten die vallen na de wissel. We gebruiken deze maatstaf vooral om de mate van integratie te meten. Het pakken van kaarten is vaak een teken van onmacht, omdat het niet loopt zoals het zou moeten lopen. Spelers geraken dan gefrustreerd en gaan soms zware, onnodige fouten maken. Onze redenering is dat er in een goed geïntegreerd team - een team waarin het spel wel goed en vlot verloopt - minder gefrustreerde spelers rondlopen en zo minder geneigd zijn om kaarten te pakken. Met andere woorden is het ontlopen van kaarten een indicatie van een goede samenwerking en integratie.

Een laatste effect van wisselen is zichtbaar in het balbezit dat een team heeft na de wijziging. Balbezit is een indicatie van zowel de kwaliteit als de integratie van een ploeg. Meer balbezit betekent dat de spelers bijvoorbeeld betere passes gaan geven, of de bal beter kunnen controleren en bijhouden. Daarenboven is het ook een teken dat alle spelers de bal gunnen aan elkaar. Iedereen is bereid om te bal aan iedereen af te geven. Op basis van het zien van de volledig match of wedstrijdverslagen - zowel beeld- als tekstverslagen - hebben we bepaald of er na de wissel meer balbezit was voor het team of niet. We gingen dan na of dat er meer druk naar voren gezet kon worden, er meer kansen werden afgedwongen of ons team de bal langer in de ploeg kon houden. Dat deden we aan de hand van uitspraken of zinnen als 'Chelsea took control', 'Chelsea continued to see plenty of possession', 'another chance goes begging' en 'they began to take possession on the opponent's territory'. Dit zijn indicaties dat het beter gaat met de ploeg. Wanneer we lazen 'a lot of errors in the passing game', 'the opponent continued to have the better of the play' of 'the visitors took control' konden we ervan uit gaan dat het balbezit niet was

toegenomen. Wanneer dit het geval was, werd er een 0 gegeven aan balbezit. Als het balbezit toenam, gaven we een 1.

Controlevariabelen: niveau tegenstander, tijdstip wissel, basisformatie en -opstelling, plaats van wedstrijd & competitie. Er zijn heel wat factoren - behalve kwaliteit en integratie - die een rol spelen in het behalen van de doelstelling van de ploeg. In tabel 4.7.4 wordt hiervan een overzicht gegeven. Een eerste belangrijke factor is het niveau van de tegenstander. Wanneer de tegenstand van hetzelfde kwalitatief niveau is, zal het moeilijker zijn om goede resultaten te halen dan wanneer er grote verschillen optreden. Het niveau van de tegenstand hebben we bepaald door te kijken naar hun gemiddelde eindpositie op de ranglijst van de afgelopen 3 jaar. We pakken het gemiddelde omdat we zo dan het toeval van een uitzonderlijk goed of uitzonderlijk slecht seizoen min of meer uitschakelen. Zo hebben we de tegenstanders kunnen opdelen in topteams en niet-topteams. Chelsea is een topteam en dus zal het voor hun in principe makkelijker moeten zijn om tegen de kleinere ploegen beter te presteren. Deze minder sterke ploegen staan doorgaans lager op de ranglijst. De top 7 in de Premier League (PL) kreeg de status van topteam toegewezen, omdat dit de clubs zijn die Europees voetbal mogen spelen. In de nationale bekercompetities (FA Cup, League Cup en Community Shield) hebben we ook de rangschikking gebruikt om te bepalen of het om een topteam ging of niet. Wat betreft de tegenstanders in de Europese competities, hebben we ze vanaf de knock-out fase allemaal een 1 gegeven, omdat er dan normaal geen kleinere teams meer overblijven. In de groepsfase van de Champions League (CL) is er 1 team dat niet gezien werd als een topper, omdat het nog maar de eerste keer was dat ze zich plaatsten voor deze beker en nog weinig ervaring hadden op dit niveau.

Tabel 4.6 Tegenstander topteam vs geen topteam

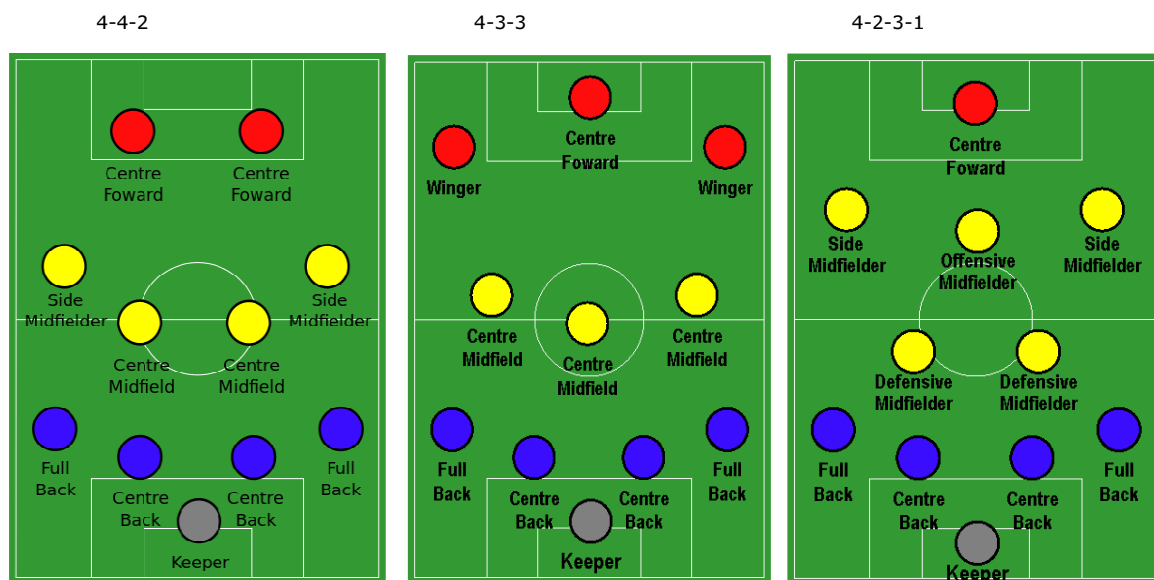
	Aantal	Percentage	Cumulatief percentage
Tegenstander topteam	63	48,5	48,5
Tegenstander geen topteam	67	51,5	100,0
Totaal	130	100,0	

Een andere controlevariabele is het tijdstip van de vervanging. Als de wissel naar het einde van de wedstrijd toe plaatsvindt, is de kans kleiner dat de wissel nog het gewenste effect gaat teweeg brengen. De tijd kan dan te beperkt zijn om toch nog tot een goed resultaat te komen. Wanneer er later dan de 75^{ste} minuut werd ingegrepen, kreeg de variabele een 1, anders een 0. We kozen voor de 75^{ste} minuut omdat blijkt uit gegevens dat het moeilijker wordt om na deze grens de wedstrijd nog te doen kantelen.

Ook basisformatie en basisopstelling kunnen een rol spelen in het behalen van goede prestaties. Met basisformatie doelen we op de tactiek die in het begin van de match gehanteerd wordt. De formatie geeft weer hoe de spelers staan opgesteld. In praktijk zijn er slechts een aantal formaties die gebruikt worden. De meest voorkomende zijn de 4-4-2-, 4-3-3- en 4-2-3-1-opstelling (zie

figuur 4.1). Chelsea haar basisformatie is de laatstgenoemde. Als ze begonnen aan de partij met de basisformatie kreeg de variabele een 1, anders een 0. Als er niet gespeeld wordt met de basisformatie, is het mogelijk dat spelers hun taken niet heel goed kennen en niet goed weten wat ze moeten doen in bepaalde spelsituaties. Dat kan het bereiken van de doelstelling bemoeilijken. Met basisopstelling wordt bedoeld of het team met de 11 basisspelers aan de wedstrijd begon. Het probleem hier was dat Chelsea nooit met een vast elftal speelde. De 11 spelers met de meeste basisplaatsen stonden nooit allemaal samen aan de aftrap. Daarom hebben we ervoor gekozen om aan deze dummy variabele een 1 toe te kennen wanneer er maximaal 3 spelers aan de wedstrijd zijn begonnen die niet bij de 11 hoorden met de meeste basisplaatsen. Onze keuze is gevallen op 3 afwezig, omdat wanneer er meer afwezig zouden zijn we al bijna de helft niet-basisspelers zouden hebben. Het is dan moeilijk om te spreken van een echte basis. Automatismen zullen op die manier niet zo goed uit de verf komen. Het spreekt voor zich dat wanneer spelers die vaak samenspelen beter weten hoe de andere bewegen en wat hun kwaliteiten zijn. Wanneer er dus gestart wordt met het basissysteem en basiselftal lijkt de kans groter om de doelstelling te halen.

Figuur 4.1 Meest frequente voetbalformaties



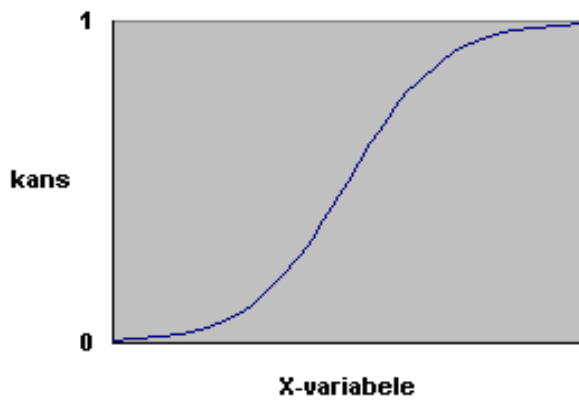
Nog een controlevariabelen is de plaats van de wedstrijd. We zijn nagegaan of het om thuiswedstrijden of uitwedstrijden ging. Volgens ons is het makkelijker om goed te presteren wanneer men gewend is aan de wedstrijd omstandigheden. Denk bijvoorbeeld maar aan de staat van het veld en het aantal toeschouwers dat voor het team supportert. Als de club thuis speelt, heeft het thuispubliek de bovenhand, wat het enthousiasme en het moraal van de ploeg ten goede komt. Met duizenden fanatieke supporters die het team aanmoedigen is het makkelijker om resultaten te halen. Bij een dubbele confrontatie met een thuis- en uitwedstrijd komt het ook heel vaak voor dat de kwalificatie thuis wordt afgedwongen. Ook dit is een dummyvariabele die een 1 krijgt wanneer het gaat om een thuiswedstrijd en een 0 wanneer het gaat om een uitwedstrijd.

De laatste controlevariabele is de competitie waarin de wedstrijd wordt gespeeld. Chelsea was afgelopen seizoen actief op verschillende fronten: de Premier League, de FA Cup, de League Cup, de Community Shield, de Champions League, de Europa League, de Europese Supercup en het Wereldkampioenschap voor clubs. In competities zoals de Community Shield en Europese Supercup gaat het om duels die in 1 wedstrijd beslist moeten worden. Het is dus van belang om in deze competitie goed te presteren in elke wedstrijd om te kunnen doorstoten. In de andere competities kan het soms gaan over wedstrijden van minder groot belang. Wanneer de ploeg niks meer te winnen of te verliezen heeft door het resultaat van de heenwedstrijd, kan het zijn dat de drang om goed te presteren in de terugwedstrijd afwezig is. Zo kan het bijvoorbeeld in de Europa League voorkomen dat een ploeg de eerste wedstrijd tegen opponent A wint met 5-0. Dan is de terugwedstrijd eigenlijk overbodig en zal er sneller sprake zijn van nonchalance en onderschatting waardoor goede prestaties uitblijven. Of zo is de motivatie om te winnen tegen de leider in de Premier League veel groter dan wanneer de tegenstander uit de onderste regionen van de competitie komt. Om te kunnen analyseren om welke competitie het ging, hebben we het onderscheid gemaakt tussen knock-out wedstrijden en gewone wedstrijden. Deze dummyvariabele kreeg een 1 in het eerste geval, een 0 in het tweede geval. In het eerste geval is het zo dat er onmiddellijk goed gepresteerd moet worden, want een slechte prestatie betekent dat de ploeg meteen uitgeschakeld kan worden. Wedstrijden uit de PL en groepsfase van de CL behoren niet tot de knock-out wedstrijden, omdat het hier gaat over competities over een langere periode dan twee wedstrijden. Onder knock-out wedstrijden wordt dus verstaan alle wedstrijden met rechtstreekse uitschakeling over één of twee wedstrijden.

4.3. Logistische regressie

Om de opgestelde hypothesen op de juiste manier te onderzoeken, hebben we aan aantal regressiemodellen getest en gekeken of dat significante resultaten opleverde. We hebben voor elk model meerdere binaire, logistische regressies uitgevoerd. Omdat bij een lineaire regressie de waarde van een afhankelijke variabele wordt voorspeld aan de hand van één of meerdere onafhankelijke variabelen met een interval of ratio meetschaal, is zo een regressie niet bruikbaar voor ons onderzoek. Wij hebben bijna uitsluitend dichotome of binaire variabelen gecreëerd. Daarom moesten we gebruik maken van een andere optie en daarbij is de voorkeur uitgegaan naar de logistische regressie. Met deze soort regressies wordt berekend hoe groot de kans is op één van de twee waarden van de binaire, afhankelijke variabele. Het verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen wordt dan bepaald aan de hand van kansen. Dit verband kan in een grafiek niet lineair worden weergegeven, zoals bij een lineaire regressie, maar kan wel worden voorgesteld als een S-curve (zie figuur 4.2). Dit komt omdat de waarde van de afhankelijke variabele slechts 0 of 1 kan zijn. Er kan dus nooit sprake zijn een rechte curve bij een logistische regressie. Als men lineaire regressie zou toepassen in plaats van een logistische, kunnen de voorspelde Y-waarden groter dan 1 of kleiner dan 0 worden. Lineaire regressie is dus niet mogelijk wanneer de afhankelijke variabele dichotoom is.

Figuur 4.2 Grafiek logistische regressie



Bron: www.ru.nl

De afhankelijke variabele wordt bij deze soort regressies beschouwd als een kans P . Deze kans ligt altijd tussen 0 en 1. Als $P=1$ bezit de case een bepaalde eigenschap wel, als $P=0$ dan bezit de eenheid van waarneming deze eigenschap niet. De logistische regressiecurve is zoals al vermeld, een S-curve, waarbij de onafhankelijke variabele wordt afgezet tegen de afhankelijke variabele. De curve geeft de kans aan dat een case de eigenschap wel bezit. We zien op de curve dat de veranderingen het grootst zijn in het midden, waar kansen schommelen rond $P=0,5$. Wanneer de kansen bijna 0 of 1 zijn, dus aan de uiteindes van de curve, verandert P nauwelijks nog wanneer X toe- of afneemt.

Tabel 4.7.1 Kwaliteits- en integratievariabelen

Soort verandering	Meting	Formule	Verklaring	
Implementatieverbetering	Integratiekenmerken			
	- Leeftijd	$ \text{gemiddelde leeftijd basiself} - \text{leeftijd opgekomen} < \text{gemiddelde leeftijd} - \text{leeftijd afgehaalde} $	We vergeleken het verschil van de speler die er op kwam met de speler die er af ging en keken vervolgens of de afwijking met het teamgemiddelde groter of kleiner was geworden. De leeftijd of tenure van de speler die opkomt zou dichter bij het gemiddelde moeten liggen, het verschil moet m.a.w. zo dicht mogelijk bij 0 liggen. Het is daarom dat we de absolute waarde gebruikten. Stel dat de gemiddelde leeftijd 26,7 is en er een speler van 26 afgaat en eentje van 34 opkomt. De verschillen worden respectievelijk 0,7 en -7,3. Het tweede is kleiner, maar de afwijking is groter. Daarom gebruikten we absolute waarde. Wanneer de absolute waarde kleiner is geworden t.o.v. de afgehaalde speler, kreeg de variabele een 1 toegekend.	
	- Tenure	$ \text{gemiddelde tenure basiself} - \text{tenure opgekomen} < \text{gemiddelde tenure basiself} - \text{tenure afgehaalde} $		
Strategische verandering	Kwaliteitskenmerken	- Afkomst	<p>- aantal nationaliteiten na wissel < aantal nationaliteiten voor wissel</p> <p>- aantal regio's na wissel < aantal regio's voor wissel</p> <p>- aantal leden overwegende groep na wissel > aantal leden overwegende groep voor wissel</p>	Een kleinere variatie in afkomst kan een positieve invloed hebben op de integratie, omdat er dan meer gelijkenissen zijn tussen de leden. Bij de eerste meting zijn we nagegaan of het aantal nationaliteiten verminderde na een wissel. Als er een toename in nationaliteit was, werd aan de variabele aantal_natio_toegenomen een 1 toegekend, wanneer het gelijk bleef een 0, wanneer er een afname was een -1. Dezelfde mogelijkheden waren er voor aantal_regios_toegenomen. We zijn ook nagegaan of door de wissel het aantal leden van de overwegend aanwezige regio was toegenomen. Als dat zo was kende we een 1 toe aan toevoeging_meestaanwezige_regio.
		- Marktwaarde	$(\text{marktwaarde opgekomen} - \text{marktwaarde afgehaalde}) > 0$	Bij strategische verandering draait het om de individuele kwaliteit om de wijziging zo goed mogelijk door te voeren. Daarom vergeleken we enkel de individuele verschillen. Wanneer het verschil van de gekozen variabelen groter was dan 0, konden we spreken van een toename in kwaliteit.
		- Basisplaatsen	$(\text{basisplaatsen opgekomen} - \text{basisplaatsen afgehaalde}) > 0$	
- Speelminuten	$(\text{speelminuten opgekomen} - \text{speelminuten afgehaalde}) > 0$			

Tabel 4.7.2 Wedstrijdvariabelen

Wedstrijdvariabele	Mogelijke waarden	Verklaring
Voorsprong, gelijke stand of achterstand	<ul style="list-style-type: none"> - Voorsprong = 1 Geen voorsprong = 0 - Gelijke stand = 1 Geen gelijke stand = 0 - Achterstand = 1 - Achterstand = 0 	Om te bepalen wanneer er ingegrepen werd, hebben we vastgesteld wat de wedstrijd situatie was. Als de wissel gebeurde bij een voorsprong, kreeg deze variabele een 1. Als het gebeurde bij een gelijke score, kreeg de variabele gelijke stand een 1 toegekend. Gebeurde de wijziging bij een achterstand, kreeg achterstand een 1. Per wissel kon dus maximaal één 1 toegekend zijn.
Formatiebehoud, strategieverandering en aanvallender of verdedigender na wissel	<ul style="list-style-type: none"> - Formatiebehoud na wissel = 1 Geen formatiebehoud na wissel = 0 - Strategieverandering na wissel = 1 Geen strategieverandering na wissel = 0 - Aanvallender na wissel = 1 Niet aanvallender na wissel = 0 - Verdedigender na wissel = 1 Niet verdedigender na wissel = 0 	Om na te gaan of het om een strategische verandering ging of om een implementatieverbetering, hebben we gekeken of de formatie veranderde. Als de formatie behouden werd, was er sprake van een implementatieverbetering; als de formatie veranderd werd, ging het om een strategische verandering. Voor variabele strategieverandering geldt het omgekeerde. In geval van strategische wijziging, hebben we ook gecontroleerd of er verdedigender of aanvallender werd gespeeld. Dat deden we door na te gaan of bijvoorbeeld een middenvelder of verdediger werd vervangen door een aanvaller, of een aanvaller door een verdediger of middenvelder. In het eerste geval, kreeg aanvallender na wissel een 1, in het tweede geval kreeg verdedigender na wissel een 1.
Reden wissel	<ul style="list-style-type: none"> Geen blessure = 1 Blessure = 0 	Na gaan of er ingegrepen werd omwille van een blessure is belangrijk, omdat veranderingen van een geblesseerde speler misschien een vertekend beeld geven van de gegevens. Blessures moesten uitgesloten worden uit de analyse.
Gedeelde tenure		
Aantal nationaliteiten		

Tabel 4.7.3 Uitkomstvariabelen

Uitkomstvariabele	Mogelijke waarden	Verklaring
Doelpunten gemaakt en doelpunten tegen na wissel	<ul style="list-style-type: none"> - Doelpunt gemaakt na wissel = 1 Geen doelpunt gemaakt na wissel = 0 - Tegendoelpunt na wissel = 1 Geen tegendoelpunt na wissel = 0 	Dit zijn beide dummyvariabelen om na te gaan of er per wissel gescoord werd of dat ons team een tegendoelpunt moest incasseren. Het scoren van goals na de wijziging kan een indicatie zijn van betere samenwerking en/of hogere kwaliteit.
Voorsprong, gelijke stand of achterstand na wissel	<ul style="list-style-type: none"> - Voorsprong na wissel = 1 Geen voorsprong na wissel = 0 - Gelijke stand na wissel = 1 Geen gelijke stand na wissel = 0 - Achterstand na wissel = 1 Geen achterstand na wissel = 0 	Deze dummyvariabelen zijn gecreëerd om na te gaan of er na de wissel een verandering in score plaatsvond. Eerst bepaalden wat de situatie was (voorsprong, verlies, gelijke stand) om daarna te schetsen of er door de wissel een verandering hierin optrad. Er werd dus telkens vergeleken met de variabelen voorsprong, gelijke stand en achterstand. Slechts één van de drie variabelen kreeg dus per wissel een 1 toegekend.
Gele en rode kaarten na wissel	<ul style="list-style-type: none"> - Gele kaarten na wissel = 1 Geen gele kaarten na wissel = 0 - Rode kaarten na wissel = 1 Geen rode kaarten na wissel = 0 	Kaarten zijn vaak een bron van frustratie. Als het slechter loopt, is het daarom mogelijk dat er meer kaarten worden gepakt dan wanneer het wel goed loopt. Ook dit zijn dummyvariabelen. We hebben per wissel onderzocht of er kaarten werden gepakt of niet.
Balbezit na wissel	<ul style="list-style-type: none"> Balbezit toegenomen = 1 Balbezit niet toegenomen = 0 	Een toegenomen percentage aan balbezit is mogelijk een teken dat het niveau van het team is gestegen. Zinnen als 'Chelsea continued to see plenty of possession', 'Chelsea took control', 'another chance' en 'they began to take possession on the opponent's territory' gaven aan dat er meer balbezit afgedwongen werd. Als er geen toename van het balbezit was, konden we zinnen noteren als 'a lot of errors in the passing game', 'the opponent continued to have the better of the play' en 'the visitors took control'.

Tabel 4.7.4 Controlevariabelen

Controlevariabele	Mogelijke waarden	Verklaring
Niveau tegenstander	Topteam = 1 Geen topteam = 0	Ploegen die in de gemiddelde ranglijst van de afgelopen 3 seizoenen op de eerste 7 plaatsten eindigden in de PL, kregen een 1 omdat ze Europees spelen en dus een topteam zijn. Ook de teams in de knock-out fase en finales van een toernooi kregen een 1 omdat er dan geen kleine ploegen meer in het toernooi zijn. In de groepsfase van de CL kreeg één club een 0 omdat het hun eerste deelname was.
Tijdstip van wissel	Late wissel = 1 Vroege wissel = 0	Hoe later de wissel plaatsvindt, hoe kleiner de kans is om het gewenste effect te behalen. Wanneer er later dan de 75 ^{ste} minuut werd ingegrepen, kreeg de variabele een 1, anders een 0. We kozen voor de 75 ^{ste} minuut omdat blijkt uit gegevens dat het moeilijker wordt om na deze grens de wedstrijd nog te doen kantelen.
Basisformatie en -opstelling	Basisformatie of -opstelling gebruikt = 1 Basisformatie of -opstelling niet gebruikt = 0	Wanneer er gespeeld wordt met een basissysteem en basisspelers is de kans in principe groter om de doelstelling te halen, omdat iedereen zijn taken goed kent en men goed is ingespeeld. Basisformatie kreeg een 1 wanneer er met de standaard tactiek werd gespeeld. Basisopstelling kreeg een 1 wanneer er slechts 3 spelers afwezig waren van de 11 spelers met de meeste basisplaatsen. Dit hebben we gedaan omdat die 11 nooit samen aan een wedstrijd gestart zijn.
Plaats van wedstrijd	Thuiswedstrijd = 1 Geen thuiswedstrijd = 0	Het is makkelijker om thuis goed te presteren dan op verplaatsing, omdat men dan de omstandigheden van het veld, het stadion en de supporters meer gewend is. Met een grote massa toeschouwers achter het team, stijgt de drang om te winnen. Het is ook vaak zo dat bij een dubbele confrontatie de kwalificatie thuis wordt afgedwongen. Thuiswedstrijden kregen een 1, uitwedstrijden kregen een 0.
Competitie	Knock-out wedstrijden = 1 Geen knock-out wedstrijden = 0	Wanneer het gaat over knock-out wedstrijden, is het zo dat er onmiddellijk goed gepresteerd moet worden. Een slechte prestatie betekent dat de ploeg meteen uitgeschakeld kan worden. Dat beïnvloedt ook de inzet en het uiteindelijke resultaat. Wedstrijden uit de PL en groepsfase CL behoren niet tot de knock-out wedstrijden, al de rest wel. Ook wanneer er sprake is van een heen- en terugwedstrijd, omdat een slecht resultaat in de heenwedstrijd de kansen op kwalificatie doet afnemen en er dus toch moet gepresteerd worden in de twee wedstrijden.

5. Resultaten

In dit onderdeel presenteren en beschrijven we de resultaten van het onderzoek naar verandering binnen top management teams en de keuze voor een strategieverandering of implementatieverbetering. Eerst geven we een kort overzicht van enkele beschrijvende statistieken, gevolgd door een correlatieanalyse, om te eindigen met een samenvatting van de belangrijkste effecten van top management team veranderingen. Alle gegevens staan samengevat in tabellen op het einde van elk subonderdeel.

5.1. Beschrijvende statistieken

Tabel 5.1 geeft een overzicht van de effectief gebruikte variabelen tijdens de analyse van de hypothesen. De variabelen zijn per categorie gerangschikt. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de kwaliteitsvariabelen, integratievariabelen, controle variabelen en uitkomstvariabelen.

Bij het aantal waarnemingen (N) voor marktwaarde en speelminuten per basisspeler, zien we er minder dan voor al de andere variabelen. Over het algemeen zijn er 130 waarnemingen per variabele, maar voor marktwaarde en speelminuten zijn dat respectievelijk 124 en 119 waarnemingen. Dat komt omdat voor een aantal spelers van Chelsea FC de marktwaarde niet gegeven was. Hetzelfde geldt voor het aantal speelminuten. Deze twee variabelen - samen met tenure - zijn het gemiddelde van de ploeg. Dat wil dus zeggen dat voor bijvoorbeeld de marktwaarde de minimumwaarde van € 15.000.000 een gemiddelde is van elf spelers. Het gemiddelde weergegeven in de tabel is daarom eigenlijk het gemiddelde van het gemiddelde. We kunnen stellen dat er wel een groot verschil zit in de minima en maxima van de kwaliteitskenmerken, met toch maar een kleine standaardafwijking (€ 2.453.517 voor marktwaarde en 244,29 voor speelminuten).

Wat betreft de integratiekenmerken, zien we dat een speler gemiddeld 4,3 jaar bij de club aangesloten is en er gemiddeld 6 nationaliteiten aan de aftrap komen. Dat laatste cijfer is toch opvallend veel als je weet dat er slechts 11 spelers kunnen starten aan een wedstrijd.

Als we kijken naar de controlevariabelen zien we dat er enkel dummyvariabelen zijn opgenomen in de analyse. Dat betekent ook meteen dat de gemiddelde waarde de kans is dat de variabele een 1 krijgt toegewezen. Daarbij zijn toch enkele opvallende cijfers. Voor basisformatie is de gemiddelde waarde 0,95, wat wilt zeggen dat er in 95% van de wedstrijden met de basisformatie wordt gestart. De kansen op een topteam als tegenstander, thuiswedstrijden, wissels in het laatste kwartier en een achterstand voor het ingrijpen, leunen dicht aan tegen 0,5. Een vervanging bij een voorsprong komt veel minder vaak voor (0,28). Laatste opvallend gegeven voor de controlevariabelen is dat we kunnen afleiden dat er meer gekozen wordt voor een implementatieverbetering dan voor een strategieverandering (0,37). Dit zou kunnen komen omdat een strategieverandering vaak drastische wijzigingen vergt en vaker moeilijk te bewerkstelligen is. Het houdt dus meer risico in om de strategie te veranderen dan om te proberen om te implementatie of uitvoering van de huidige strategie te verbeteren.

Voor de uitkomstvariabelen is het duidelijk dat enkel een toename in balbezit regelmatig voorkomt, het gemiddelde is namelijk 0,54. Het maken of incasseren van doelpunten na een wissel komt minder frequent voor, doch zien we dat het gemiddelde van scoren (0,28) bijna dubbel zo hoog ligt als dat van tegendoelpunten krijgen (0,15).

Tabel 5.1 Descriptive statistics

Variabele	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	s.d.
Kwaliteit					
Marktwaaarde	124	15.000.000	26.636.363	22.411.290	2.453.517
Speelminuten	119	2851	4025	3595,16	244,29
Integratie					
Tenure	130	2,8	6,5	4,295	0,809
Nationaliteit	130	4	8	6	0,865
Strategieverandering					
Strategieverandering	130	0	1	0,37	0,484
Uitkomst					
Doelpunt gescoord na wissel	130	0	1	0,28	0,449
Doelpunt tegen na wissel	130	0	1	0,15	0,362
Balbezit toegenomen	130	0	1	0,54	0,500
Controle					
Tegenstander topteam	130	0	1	0,48	0,502
Thuiswedstrijd	130	0	1	0,46	0,500
Basisformatie	130	0	1	0,95	0,211
Basisopstelling	130	0	1	0,74	0,441
Knock-out wedstrijd	130	0	1	0,36	0,482
Late wissel	130	0	1	0,50	0,502
Voorsprong voor wissel	130	0	1	0,28	0,453
Achterstand voor wissel	130	0	1	0,48	0,501

N = aantal waarnemingen
s.d.= standaardafwijking

5.2. Correlatie analyse

In deze sectie bespreken we de correlaties tussen de variabelen die we hebben gebruikt in ons onderzoeksmodel. In tabel 5.2 wordt een overzicht gegeven van de verbanden tussen de verschillende concepten en geven we aan of er significante relaties zijn gevonden.

5.2.1. Kwaliteit

Uit de tabel kunnen we afleiden dat er een zeer sterke en positieve relatie ($,785$) bestaat tussen marktwaarde en speelminuten (significant op 1%). Dat was te verwachten, want een voetballer met een hogere marktwaarde beschikt waarschijnlijk over meer en betere kwaliteiten dan een voetballer met een lagere marktwaarde. Logischerwijs zal zo iemand veel meer spelen - en dus meer speelminuten verzamelen - dan iemand met een lage marktwaarde. Omgekeerd geldt net hetzelfde. Wanneer een voetballer veel speelt, is dit een teken dat hij toch een meerwaarde is voor het team. Dat zorgt er dan voor dat zijn marktwaarde zal stijgen.

Verder zien we ook dat er een positief verband bestaat tussen een kleiner tenureverschil van een speler en het toenemen van speelminuten ($,349$ significant op 1%). Ook doelpunten scoren ($,311$) en toegenomen balbezit ($,316$) zijn positief gecorreleerd met een toename van het aantal speelminuten en zijn significant op 1%.

Ten slotte merken we ook op dat de controlevariabelen basisopstelling en late wissel altijd negatief significant (1%) zijn gerelateerd aan de kwaliteitsvariabelen ($-,397$; $-,463$; $-,351$ en $-,375$).

5.2.2. Integratie

Voor een afname in het tenureverschil van de wisselers en een toename in het aantal nationaliteiten zien we weinig of geen significante relaties tussen de variabelen. Enkel bij een toename in het aantal nationaliteiten is er een positieve en significante relatie voor late wissel (1%). Dat wil zeggen wanneer er een vervanging plaatsvindt in het laatste kwartier, dit vaak een speler is met een nationaliteit die nog niet op het veld aanwezig was. Verder is de relatie tussen een voorsprong voor de wissel en een toename in nationaliteit significant (5% met een correlatie coëfficiënt van $,150$). Als laatste is er ook een positief significante correlatie (1%) tussen gemiddelde tenure van de basisploeg en een voorsprong, de b-waarde is hier $,257$.

5.2.3. Strategieverandering

Eerst valt op dat er amper een verband is tussen strategieverandering en de kwaliteits- en integratievariabelen. Met coëfficiënten van $-0,005$, $-0,063$, $-0,051$ en $0,029$ voor respectievelijk marktwaarde, speelminuten, tenureverschil en het toenemen van nationaliteiten wordt dit zeer duidelijk. Er bestaat ook geen relatie met uitkomstvariabelen. De enige significante relatie vinden we met het soort wedstrijd. Wanneer het gaat om een knock-out wedstrijd - een wedstrijd met rechtstreekse uitschakeling over één of twee duels - is er een negatieve, significante relatie (1%). Dat leiden we af door de negatieve coëfficiënt van $-0,211$.

5.2.4. Uitkomst

Ten slotte kijken we nog naar de uitkomstvariabelen. Hier zien we dat zowel doelpunten scoren na een wissel als een balbezittoename een positieve en significante correlatie hebben met de kwaliteitsvariabele toegenomen speelminuten (1%). Dit concluderen we aan de hand van de coëfficiënten $0,316$ en $0,311$. Ook doelpunten scoren en een toename in balbezit zijn onderling gecorreleerd. De waarde $0,322$ die significant is op 1%, bewijst dit. Het is ook duidelijk dat er een klein, negatief verband ($-0,161$) bestaat tussen doelpunten binnen krijgen na een wissel en het toenemen van balbezit. Het is echter wel een significante relatie (1%). Dit wilt zeggen indien het team een doelpunt incasseert na een wissel, er ook een afname van het balbezit plaatsvindt. Verder vermelden we ook nog de nogal logische negatief significante relaties (1%) tussen wisselen in het slotkwartier en doelpunten scoren enerzijds ($-0,275$) en een toename in het balbezit anderzijds ($-0,216$). Ook wanneer men tegen een topteam speelt, is er minder balbezit na een wissel ($-0,214$ significant op 1%).

Tabel 5.2 Correlaties

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kwaliteit										
1 Marktwaarde toegenomen	-									
2 Speelminuten toegenomen ^a	,785**	-								
Integratie										
3 Tenureverschil kleiner wisselspeler ^b	,300**	,349**	-							
4 Nationaliteiten toegenomen	-,188*	-,200*	-,128	-						
5 Aantal nationaliteiten	,138	,042	,056	-3,72**	-					
6 Gedeelde tenure basiselftal	,038	-,039	,071	,070	,108	-				
Strategieverandering										
7 Strategieverandering	-,005	-,063	-,051	,029	,045	-,006	-			
Uitkomst										
8 Doelpunten gescoord na wissel	,358**	,316**	,046	,003	-,025	,094	,025	-		
9 Doelpunten tegen na wissel	,161*	,116	,123	,079	-,137	-,043	,071	,070	-	
10 Balbezit toegenomen	,269**	,311**	-,080	-,068	,020	,026	,037	,332**	-,161*	-
Controle										
11 Tegenstander topteam	-,126	-,130	,010	-,128	,166*	,016	-,040	-,050	,141	-,214**
12 Thuiswedstrijd	-,114	-,092	-,014	,100	-,086	-,175*	-,037	-,090	-,095	-,102
13 Basisformatie	-,017	-,038	,033	,035	-,048	,073	-,060	-,028	,094	-,057
14 Basisopstelling	-,397**	-,351**	-,041	-,001	,074	-,154*	-,016	-,140	-,134	-,200*
15 Knock-out wedstrijd	,138	,048	-,070	-,137	,072	,125	-,211**	,143	-,099	-,042
16 Late wissel	-,463**	-,375**	-,047	,280**	-,196*	,027	,096	-,275**	-,128	-,216**
17 Voorsprong bij wissel	-,173*	-,149*	-,040	,150*	,086	,257**	-,124	-,178*	-,066	-,166*
18 Achterstand bij wissel	,305**	,195*	-,003	-,080	-,110	-,019	,118	,105	,156*	,105

significant 10%, * significant 5%, ** significant 1%; 1-zijdig; N=130

^a Dit betekent dat de speler die er op komt meer speelminuten heeft verzameld dan de speler die er is afgehaald

^b Dit betekent dat de speler die er op komt een kleinere tenure afwijking heeft van het teamgemiddelde dan de speler die er is afgehaald

5.3. Resultaten

Per uitkomstvariabele hebben we een heel aantal logistische regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen te testen. In de eerste stap bepaalden we welke uitkomstvariabele we gingen toetsen en voegden we de controlevariabelen toe. Bij de uitkomstvariabelen doelpunten gescoord en doelpunten tegen hebben we 2 extra controlevariabelen toegevoegd, namelijk de situatie voor de wissel. Met andere woorden hebben we daar ook in rekening gebracht of het team op voorsprong of achterstand stond op het moment van de vervanging. Dat hebben we gedaan om te kijken of het maken of tegenkrijgen van goals wel invloed had op het uiteindelijke resultaat.

Voor de eerste twee hypothesen voegden we in de tweede stap van de regressieanalyse telkens de variabele strategieverandering of implementatieverbetering toe, afwisselend met marktwaarde, speelminuten, tenure, leeftijd en nationaliteit. Dit deden we om de hoofdeffecten van een strategische ingreep of implementatieverbetering te meten. Voor hypothese 3 voegden we enkel de gedeelde tenure en een toename in het aantal nationaliteiten toe. In deze hypothese draait het immers niet om een strategieverandering of implementatieverbetering.

In de derde en laatste stap hebben we dan nog het interactie-effect toegevoegd van de in stap 2 vermelde variabelen. In tabellen 5.3.1, 5.3.2 en 5.3.3 zult u echter zien dat voor de eerste twee hypothesen enkel resultaten worden weergegeven voor 3 variabelen. Dat hebben we gedaan omdat voor alle onderzochte kwaliteits- en integratiekenmerken min of meer dezelfde resultaten werden gevonden. Op deze manier vermeden we ook overbodige informatie te geven en bleef het geheel overzichtelijk. De kenmerken opgenomen in de tabellen zijn speelminuten (model K), tenure (modellen I1) en nationaliteit (modellen I2). Voor een antwoord te kunnen formuleren op hypothese 3, moeten we kijken naar de laatste 2 kolommen, H3 Hoofd en H3 interactie. De tabellen zijn dus opgesteld per uitkomstvariabele.

5.3.1. Balbezit

De resultaten van de logistische regressies met als afhankelijke of uitkomstvariabele balbezit zijn terug te vinden in tabel 5.3.1.

In het algemeen model met enkel controlevariabelen, merken we op dat wanneer de tegenstander een topteam is, en in geval van late wissels (dit wil zeggen veranderingen in het laatste kwartier), er sprake is van een negatief effect op het balbezit. Met respectievelijke b-waardes van $-,841$ en $-,968$ zijn deze effecten ook nog eens significant op 5%.

In model K Hoofd - waar strategieverandering/implementatieverbetering en speelminuten zijn opgenomen - zien we een significante (5%), positieve impact van meer speelminuten (b-waarde van $,933$) op het balbezit. Er werd echter geen interactie-effect gevonden tussen een strategieverandering of implementatieverbetering en meer speelminuten (model K1 Interactie 1 en Interactie 2).

Uit model I1 kunnen we afleiden dat voor integratiekenmerk tenure geen noemenswaardige effecten werden gevonden. Er was wel een significant interactie-effect (5%) tussen strategieverandering/implementatieverbetering en een toename in nationaliteiten na de wissel (afleidbaar uit model I2 Interactie 1 en 2). Dit wil zeggen dat in geval van een strategieverandering

een toename in het aantal nationaliteiten leidt tot een afname van het balbezit. De b-waarde van -1,715 voospelt een negatieve invloed op het balbezit. Wanneer het gaat over een implementatieverbetering is de waarde logischerwijs dezelfde, maar wel positief, wat wil zeggen dat een implementatieverbetering gepaard gaande met een toename in het aantal nationaliteiten zorgt voor meer balbezit.

Bij modellen H3 en H3 Interactie merken we geen significante resultaten op. De b-waardes voor gedeelde tenure, het aantal nationaliteiten en het interactie-effect tussen de twee zijn altijd kleiner dan hun standaardafwijking.

Ook zien we dat de b-waardes van topteam en late wissel over de verschillende modellen significant negatief (5%) blijven. Waardes voor topteam schommelen tussen -,821 (model K Hoofd) en -,949 (model I2 Interactie), voor een late wissel varieert dit tussen -,711 (model K Hoofd) en -1,062 (model I2 Interactie).

5.3.2. Doelpunten gescoord

In tabel 5.3.2 staan de gegevens samengevat van de regressies met als uitkomstvariabele doelpunten gescoord na de wissel.

Om te beginnen zien we dat in het algemeen model 2 variabelen significant zijn (5%). Het spelen van een knock-out wedstrijd - een wedstrijd met rechtstreekse uitschakeling - heeft een positieve impact ($b=,927$), een late wijziging in het team heeft een negatieve invloed ($b=-1,261$) op het scoren van doelpunten.

In het model waarbij we effecten van speelminuten en strategieverandering/implementatieverbetering nagaan (model K) valt het op dat meer speelminuten significant positief (5%) gerelateerd is aan het scoren van doelpunten, met een b van 1,245. Strategieverandering heeft ook een positieve b-waarde, maar de standaardafwijking is bijna even groot ($,616$ en $,500$). Er is dus geen sprake van een positief verband tussen doelpunten scoren en het veranderen van strategie. Uit model K Interactie 1 en 2, valt het op dat er een significant interactie-effect (5%) is tussen strategieverandering/implementatieverbetering en toegenomen speelminuten ($b=-1,663$). Omdat het bij strategische aanpassingen gaat om een negatieve waarde, wil dat zeggen dat in dat geval een toename in het aantal speelminuten niet zorgt voor meer doelpunten. Als er sprake is van een implementatieverbetering wordt de b-waarde weer positief, wat met zich meebrengt dat het interactie-effect van de twee positief is voor het scoren van doelpunten.

Voor de onderzochte integratiekenmerken (modellen I1 tot en met I2 Interactie 2) werden geen significante resultaten gevonden. Standaardafwijkingen lagen in de buurt van of waren zelfs groter dan de b-resultaten. In model I1 bijvoorbeeld, kregen we een b-waarde van $,544$ voor strategieverandering met een standaardafwijking van $,477$ en een b van $,241$ voor tenureverschil met een standaardafwijking van $,431$.

In het laatste model van tabel 5.3.2 merken we in de laatste kolom wel een significant interactie-effect (5%) op tussen het aantal nationaliteiten en een gedeelde tenure. De waarde $-,597$ voor de interactievariabele maakt dit duidelijk. Dit wil zeggen dat het effect van het aantal nationaliteiten op het maken van doelpunten, versterkt wordt door de gedeelde tenure. Als we enkel kijken naar de hoofdeffecten, zien we dat deze niet significant zijn: een b-waarde van $-,213$ met een

standaardafwijking ,261 voor aantal nationaliteiten en een b-waarde van ,175 met standaardafwijking ,271 voor gedeeld tenure.

De significante variabelen van in het algemeen model - knock-out wedstrijden en late wissels - blijven ook nu over alle regressiemodellen significant. Bij late wissels varieert de b tussen -,892 (model K Hoofd) en -1,545 (I2 Interactie), bij knock-out wedstrijden liggen deze waardes tussen 1,143 (model I1 Hoofd) en 1,367 (model K Interactie).

5.3.3. Doelpunten tegen

Als laatste bespreken we de resultaten van de analyses met als afhankelijke variabele doelpunten tegen na de wissel.

In het algemeen model van tabel 5.3.3 zien we opnieuw 2 significante variabelen (5%): wanneer de tegenstander een topteam is de kans op tegengoals groter ($b=1,319$), maar tijdens knock-out wedstrijden neemt de mogelijkheid tot tegendoelpunten af ($b=-1,276$).

Volgens model K geeft het toevoegen van spelers met meer speelminuten geen voordeel wat betreft het minder tegenkrijgen van doelpunten. Geen enkel resultaat voor strategische of implementatieverandering is significant en ze hebben standaardafwijkingen die in de beurt liggen van of zelfs groter zijn dan de gevonden b-waardes. De effecten zijn dus verwaarloosbaar.

Het integratiekenmerk tenure brengt wel een invloed met zich mee, zoals te zien is in de modellen van I2. Er is namelijk sprake van een significant interactie-effect (5%) tussen strategieverandering/implementatieverbetering en het kleiner worden van tenureverschillen op het krijgen van tegendoelpunten, terwijl de hoofdeffecten afzonderlijk geen invloed hebben. De b-waardes voor strategieveranderingen en implementatieverbeteringen zijn (-),169 met standaardafwijkingen van ,585; voor kleiner tenureverschil zijn dit respectievelijk ,672 en ,531. Het kleiner worden van tenureverschillen is door het interactie-effect echter wel significant (5%) wanneer het gaat om een strategieverandering ($b=-2,252$). Voor implementatieverbeteringen is deze waarde uiteraard positief. Een toename van nationaliteiten heeft geen significante resultaten opgeleverd (modellen van I2).

In model H3 Hoofd valt meteen het negatief significante verband (5%) op van het aantal nationaliteiten. Een groot aantal nationaliteiten zorgt er blijkbaar voor dat minder doelpunten geïncasseerd worden. De gedeelde tenure van de spelers heeft geen invloed op het al dan niet tegenkrijgen van doelpunten, aangezien b gelijk is aan 0,49 en de standaardafwijking ,324 is. Ook het interactie-effect brengt geen significante invloeden met zich mee (gezien de b-waarde -,247 en standaardafwijking is ,372, zichtbaar in model H3 Interactie).

5.4. Algemene conclusie

HYPOTHESE 1

Bij de eerste hypothese die we formuleerden, verwachtten we dat een strategieverandering een positieve relatie zou hebben met het toevoegen of veranderen van de kwaliteit van het team, met andere woorden zou bij een strategische aanpassing eerder gekozen worden voor nieuwe competenties om dat dit een positief effect zou hebben op het uiteindelijke resultaat. Om een besluit te kunnen trekken omtrent hypothese 1, kijken we naar de modellen K Hoofd en K Interactie 1 van de tabellen 5.3.1 tot en met 5.3.3. Dat doen we omdat in deze modellen de variabelen strategieverandering en speelminuten - dit is de kwaliteitsvariabele - zijn opgenomen.

Bij twee van de drie uitkomstvariabelen is er een positief en significant verband gevonden tussen de uitkomstvariabele en het toevoegen van kwaliteit. In model K Hoofd van tabel 5.3.1 was er namelijk een significant effect (5%) van een toename in speelminuten (,933) op het balbezit. Meer kwaliteit zorgt hier dus voor een toename in het balbezit. Wanneer we de interactie meten tussen strategieverandering en meer speelminuten, valt het resultaat niet meer significant uit ($b = ,364$ met een standaardafwijking van ,895).

Ook op het maken van doelpunten heeft een toename van kwaliteit een significant positief effect (5%). In model K Hoofd van tabel 5.3.2 betekent de b-waarde 1,245 dat een toename in speelminuten positief is voor het scoren van doelpunten. Wanneer we hier echter uit gaan van een strategieverandering, en dus het interactie-effect toevoegen (model K Interactie 1), zien we dat de interactie tussen speelminuten en strategieverandering sterk negatief is (-1,663). Dit wil zeggen dat in geval van een strategische aanpassing, een toename in kwaliteit (hier het aantal speelminuten) een negatieve impact heeft op het scoren van doelpunten.

Voor uitkomstvariabele doelpunten tegen (tabel 5.3.3, model K Hoofd) merken we geen enkel significant resultaat op. Er zijn wel positieve hoofdeffecten van strategieverandering en meer speelminuten (respectievelijk ,677 en ,455), maar de de standaardafwijkingen zijn nog hoger (respectievelijk ,874 en ,455). Het interactie-effect (model K1 Interactie 1) is hier -,948 met een standaardafwijking van 1,127. Omdat de standaardafwijkingen hoger zijn dan de b-waardes kunnen we hier niet spreken van positieve of negatieve invloeden.

We hebben dus geen enkel positief interactie-effect tussen strategieverandering en het toevoegen van kwaliteit (op basis van speelminuten) kunnen vinden. Er is zelfs een negatief interactie-effect gevonden tussen de twee voor het scoren van doelpunten. Op basis van deze resultaten zijn we genoodzaakt hypothese 1 te verwerpen.

HYPOTHESE 2

De tweede hypothese veronderstelde dat in geval van een implementatieverbetering eerder zou gekozen worden om te integratie te verhogen. Bij een implementatieverbetering gaat men er immers van uit dat de strategie nog voldoet, dus ligt het probleem aan de slechte werking van het team. En onze redenering was dat aan de basis van die slechte werking een slechte integratie lag. Om te kunnen concluderen of hypothese 2 al dan niet aanvaard moet worden, gebruiken we de gegevens uit de modellen I1 Hoofd, I1 Interactie 2, I2 Hoofd en I2 Interactie 2. We doen dit omdat

in deze modellen de variabelen implementatieverbetering, tenure en nationaliteit - de integratiekenmerken - zijn opgenomen.

Uit tabel 5.3.1 halen we dat er voor tenure (modellen van I1) geen significante resultaten gevonden zijn. Ook de hoofdeffecten van een toename in het aantal nationaliteiten zijn verwaarloosbaar (model I2 Hoofd). Uit model I2 Interactie 2 kunnen we echter wel een positief significante impact afleiden (5%) van het interactie-effect tussen een implementatieverbetering en meer nationaliteiten op het veld. De waarde 1,715 wilt zeggen dat in geval van een implementatieverbetering, een toename in het aantal nationaliteiten positief is voor het balbezit. Dit is het tegenovergestelde resultaat van wat we verwachtten. Dit zou erop kunnen wijzen dat een betere integratie niet belangrijk is bij een implementatieverbetering.

Voor uitkomstvariabele doelpunten gescoord (tabel 5.3.2) zijn er helemaal geen indicaties gevonden dat bij een implementatieverbetering de integratie verhogen een prioriteit is. In alle modellen (I1 Hoofd/Interactie 2 en I2 Hoofd/Interactie 2) is duidelijk dat er geen significante resultaten zijn. Standaardafwijkingen van de variabelen liggen ook hier weer altijd in de buurt van en zijn zelfs vaak groter dan de b-waardes.

Ten slotte is er nog tabel 5.3.3, met uitkomstvariabele doelpunten tegen. Er zijn hier geen hoofdeffecten zichtbaar van een betere integratie op het tegenkrijgen van goals. Het hoofdeffect van een kleiner tenure verschil na de wissel is ,672 (model I1 Hoofd) en dat van een stijging van het aantal nationaliteiten is ,577 (model I2 Hoofd). Maar omdat de standaardafwijkingen van respectievelijk ,531 en ,461 bijna even groot zijn, moeten we besluiten dat er geen hoofdeffecten zijn. Er is echter wel één significant interactie-effect gevonden (5%), namelijk dat van een kleiner tenureverschil en implementatieverbetering, zichtbaar in model I1 Interactie 2. De b-waarde van 2,252 geeft aan dat in geval van een implementatieverbetering, een kleiner tenureverschil de kans op tegendoelpunten toeneemt. Met andere woorden betekent dit dat kleinere tenureverschillen het spel negatief beïnvloeden.

Uit de tabellen wordt dus duidelijk dat er geen hoofdeffecten zijn van een betere integratie op de prestaties. Er zijn wel twee significante interactie-effecten gevonden. Deze interactie-effecten zijn echter tegengesteld aan wat we formuleerden in hypothese 2. Een toename in het aantal nationaliteiten is positief voor het balbezit, terwijl we het omgekeerde dachten. Een afname in tenureverschillen zorgt dan weer voor minder doelpunten tegen, ook hier dachten we het tegenovergestelde. We kunnen hypothese 2 dus zeker niet aanvaarden.

HYPOTHESE 3

In de derde en laatste hypothese gingen we ervan uit dat grote verschillen in achtergrond voor negatieve effecten zou zorgen op de prestaties, enkel wanneer de gedeelde tenure van het team laag is. Gedeelde ervaring zorgt er namelijk voor dat het belang van niet-job gerelateerde diversiteit minder wordt naarmate men meer samenwerkt en elkaar beter leert kennen. Om te onderzoeken of deze hypothese juist is, kijken we naar de modellen H3 Hoofd en H3 interactie van tabellen 5.3.1 tot en met 5.3.3, die de gedeelde tenure van het basiseftal en het aantal nationaliteiten als extra variabelen opnemen.

Op uitkomstvariabele balbezit (tabel 5.3.1) zien we helemaal geen effecten van het aantal nationaliteiten en de mate van gedeelde tenure.

Wanneer het gaat over het scoren van doelpunten (tabel 5.3.2), merken we geen hoofdeffecten op (model H3 Hoofd). Er is echter wel een significant interactie-effect (5%) van $-,597$. Dat wilt zeggen dat een groot aantal nationaliteiten, in combinatie met een gedeelde tenure, ervoor zorgen dat er minder doelpunten gescoord worden.

Tot slot leren de cijfers ons uit model H3 van tabel 5.3.3 dat veel nationaliteiten op het veld minder tegendoelpunten met zich meebrengen. De significante b-waarde (5%) van $-,803$ ondersteunt deze conclusie. Er is echter geen interactie-effect gevonden tussen gedeelde tenure en het aantal nationaliteiten.

Omdat er slechts één significant interactie-effect gevonden is, zijn we genoodzaakt om hypothese 3 te verwerpen. Daarbij komt ook nog eens dat dit effect tegengesteld is aan wat we verwacht hadden.

Tabel 5.3.1 Balbezit

Variabele	Algemeen Model	K Hoofd	K Interactie 1	K Interactie 2	I1 Hoofd	I1 Interactie 1	I1 Interactie 2	I2 Hoofd	I2 Interactie 1	I2 Interactie 2	H3 Hoofd	H3 Interactie
Constate	2,200* (1,198)	1,134 1,339	1,213 (1,354)	1,302 (1,278)	2,382* (1,283)	2,337* (1,295)	2,460* (1,234)	2,038# (1,254)	2,201* (1,270)	2,311* (1,207)	1,891 (2,091)	4,867 (7,741)
Topteam	-841* (,435)	-821* (0,446)	-822* (0,446)	-822* (0,446)	-848* (0,441)	-849* (0,441)	-849* (0,441)	-871* (0,440)	-949* (0,451)	-949* (0,451)	-850* (0,440)	-849* (0,440)
Thuis	-330 (391)	-322 (0,399)	-309 (0,400)	-309 (0,400)	-340 (0,393)	-341 (0,393)	-341 (0,393)	-317 (0,392)	-239 (0,402)	-239 (0,402)	-323 (0,397)	-343 (0,401)
Basisformatie	-366 (1,062)	-139 1,089	-162 (1,102)	-162 (1,102)	-306 (1,084)	-307 (1,084)	-307 (1,084)	-289 (1,077)	-365 (1,088)	-365 (1,088)	-367 (1,076)	-366 (1,074)
Basisopstelling	-704# (0,501)	-395 (0,531)	-396 (0,531)	-396 (0,531)	-722# (0,507)	-722# (0,507)	-722# (0,507)	-694# (0,506)	-693# (0,513)	-693# (0,513)	-706# (,509)	-698# (0,511)
Knock-out wedstrijd	-279 (0,453)	-203 (0,480)	-207 (0,480)	-207 (0,480)	-283 (0,474)	-285 (0,475)	-285 (0,475)	-251 (0,474)	-248 (0,482)	-248 (0,482)	-280 (0,456)	-288 (0,457)
Late wissel	-968* (0,390)	-711* (0,418)	-727* (0,421)	-727* (0,421)	-1,017* (0,397)	-1,017* (0,397)	-1,017* (0,397)	-942* (0,407)	-1,062* (0,422)	-1,062* (0,422)	-957* (0,397)	-936* (,401)
Strategieverandering	-	,212 (0,417)	,089 (0,508)	-	,141 (0,410)	,124 (0,527)	-	,155 (0,409)	,110 (0,423)	-	-	-
Implementatie-verbetering	-	-212 (0,417)	-	-,089 (0,508)	-,141 (0,410)	-	-,124 (0,527)	-,155 (0,409)	-	-,110 (0,423)	-	-
Speelminuten toegenomen ^a	-	,933* (0,434)	,804# (0,528)	1,168* (0,711)	-	-	-	-	-	-	-	-
Tenureverschil kleiner wisselers ^b	-	-	-	-	-,457 (0,389)	-,472 (0,490)	-,430 (0,635)	-	-	-	-	-
#nationaliteiten toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	-,138 (0,333)	,374 (0,397)	-1,367 (0,690)	-	-
#nationaliteiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,035 (0,228)	-,427 (1,178)
Gedeelde tenure basisspelers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,019 (0,249)	-,681 (1,767)
Strategie* speelminuten	-	-	,364 (0,895)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementatie* speelminuten	-	-	-	-,364 (0,895)	-	-	-	-	-	-	-	-
Strategie* tenureverschil	-	-	-	-	-	,042 (0,800)	-	-	-	-	-	-
Implementatie* tenureverschil	-	-	-	-	-	-	-,042 (0,800)	-	-	-	-	-
Strategie* #natio. toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	-	-1,715* (0,789)	-	-	-
Implementatie* #natio. toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,715* (0,789)	-	-
#nationaliteiten* gedeelde tenure	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,108 (0,270)
Nagelkerke R ²	0,166	0,209	0,21	0,21	0,180	0,180	0,180	0,169	0,216	0,216	0,166	0,168

significant 10%, * significant 5%, ** significant 1%; N=130 (ook voor tabellen 5.3.2 en 5.3.3)

^a Dit betekent dat de speler die er op komt meer speelminuten heeft verzameld dan de speler die er is afgehaald (ook voor tabellen 5.3.2 en 5.3.3)

^b Dit betekent dat de speler die er op komt een kleinere tenure afwijking heeft van het teamgemiddelde dan de speler die er is afgehaald (ook voor tabellen 5.3.2 en 5.3.3)

Tabel 5.3.2 Doelpunten gescoord

Variabele	Algemeen Model	K Hoofd	K Interactie 1	K Interactie 2	I1 Hoofd	I1 Interactie 1	I1 Interactie 2	I2 Hoofd	I2 Interactie 1	I2 Interactie 2	H3 Hoofd	H3 Interactie
Constate	-,616 (1,213)	-2,465* (1,437)	-3,096* (1,521)	-1,609 (1,377)	-,621 (1,231)	-1,249 (1,304)	-,539 (1,243)	-,976 (1,269)	-,954 (1,272)	-,428 (1,212)	,125 (2,284)	16,727* (8,939)
Topteam	-,606 (0,504)	-,625 (0,533)	-,675 (0,542)	-,675 (0,542)	-,681# (0,514)	-,677# (0,515)	-,677# (0,515)	-,647 (0,512)	-,646 (0,512)	-,646 (0,512)	-,548 (0,510)	-,601 (0,525)
Thuis	-,368 (0,459)	-,377 (0,475)	-,403 (0,482)	-,403 (0,482)	-,391 (0,466)	-,382 (0,467)	-,382 (0,467)	-,454 (0,470)	-,446 (0,471)	-,446 (0,471)	-,344 (0,476)	-,222 (0,490)
Basisformatie	,960 (1,163)	1,560 (1,219)	1,755# (1,237)	1,755# (1,237)	1,200 (1,173)	1,186 (1,174)	1,186 (1,174)	1,242 (1,172)	1,217 (1,174)	1,217 (1,174)	,850 (1,172)	,862 (1,200)
Basisopstelling	-,237 (0,522)	,230 (0,570)	,283 (0,577)	,283 (0,577)	-,181 (0,530)	-,175 (0,531)	-,175 (0,531)	-,152 (0,534)	-,146 (0,535)	-,146 (0,535)	-,162 (0,535)	-,185 (0,545)
Knock-out wedstrijd	,927* (0,511)	1,267* (0,574)	1,367* (0,589)	1,367* (0,589)	1,143* (0,546)	1,152* (0,547)	1,152* (0,547)	1,189* (0,555)	1,182* (0,554)	1,182* (0,554)	,900* (0,517)	,957* (0,535)
Late wissel	-1,261* (0,467)	-1,006* (0,513)	-,892* (0,524)	-,892* (0,524)	-1,374* (0,488)	-1,368* (0,489)	-1,368* (0,489)	-1,536* (0,513)	-1,545* (0,513)	-1,545* (0,513)	-1,351* (0,490)	-1,484* (0,511)
Voorsprong voor wissel	-,654 (0,553)	-,788# (0,578)	-1,029* (0,607)	-1,029* (0,607)	-,619 (0,559)	-,601 (0,562)	-,601 (0,562)	-,679 (0,560)	-,668 (0,561)	-,668 (0,561)	-,709 (0,573)	-,644 (0,583)
Achterstand voor wissel	-,615 (0,622)	-,867# (0,648)	-,850# (0,658)	-,850# (0,658)	-,727 (0,638)	-,710 (0,641)	-,710 (0,641)	-,809 (0,647)	-,799 (0,648)	-,799 (0,648)	-,726 (0,641)	-,587 (0,647)
Strategieverandering	-	,616 (0,500)	1,487* (0,721)	-	,544 (0,477)	,710 (0,630)	-	,543 (0,479)	,526 (0,482)	-	-	-
Implementatie-verbetering	-	-,616 (0,500)	-	-1,487* (0,721)	-,544 (0,477)	-	-,710 (0,630)	-,543 (0,479)	-	-,526 (0,482)	-	-
Speelminuten toegenomen ^a	-	1,245* (0,491)	1,980* (0,682)	,316 (0,718)	-	-	-	-	-	-	-	-
Tenureverschil kleiner wisselers ^b	-	-	-	-	,241 (0,431)	-,393 (0,548)	-,008 (0,705)	-	-	-	-	-
#nationaliteiten toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	,453 (0,368)	,525 (0,434)	,286 (0,650)	-	-
#nationaliteiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-,213 (0,261)	2,379* (1,345)
Gedeelde tenure basisspelers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,175 (0,271)	4,053* (2,030)
Strategie* speelminuten	-	-	-1,663* (0,966)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementatie* speelminuten	-	-	-	1,663* (0,966)	-	-	-	-	-	-	-	-
Strategie* tenureverschil	-	-	-	-	-	-,401 (0,893)	-	-	-	-	-	-
Implementatie* tenureverschil	-	-	-	-	-	-	,401 (0,893)	-	-	-	-	-
Strategie* #natio. toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	-	-,239 (0,764)	-	-	-
Implementatie* #natio. toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,239 (0,764)	-	-
#nationaliteiten* gedeelde tenure	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-,597* (0,308)
Nagelkerke R ²	0,175	0,25	0,278	0,278	0,190	0,192	0,192	0,202	0,203	0,203	0,185	0,225

Tabel 5.3.3 Doelpunten tegen

Variabele	Algemeen Model	K Hoofd	K Interactie 1	K Interactie 2	I1 Hoofd	I1 Interactie 1	I1 Interactie 2	I2 Hoofd	I2 Interactie 1	I2 Interactie 2	H3 Hoofd	H3 Interactie
Constate	-18,791 (16269)	-19,168 (16239)	-19,541 (16171)	-18,998 (16171)	-19,188 (16282)	-19,745 (15999)	-18,496 (15999)	-18,809 (16237)	-18,760 (16269)	-18,664 (16269)	-13,251 (16333)	-20,080 (16299)
Topteam	1,319* (0,633)	1,391* (0,656)	1,427 (0,661)	1,427 (0,661)	1,347* (0,659)	1,586* (0,707)	1,586* (0,707)	1,331* (0,640)	1,362* (0,644)	1,362* (0,644)	1,590* (0,668)	1,622* (0,674)
Thuis	-,356 (0,577)	-,379 (0,578)	-,415 (0,581)	-,415 (0,581)	-,374 (0,579)	-,389 (0,591)	-,389 (0,591)	-,469 (0,587)	-,500 (0,590)	-,500 (0,590)	-,606 (0,615)	-,522 (0,629)
Basisformatie	17,386 (16269)	17,490 (16239)	17,483 (16171)	17,483 (16171)	17,370 (16282)	17,033 (15999)	17,033 (15999)	17,491 (16237)	17,491 (16269)	17,491 (16269)	16,867 (16333)	16,806 (16299)
Basisopstelling	-1,104# (0,688)	-,993# (0,705)	-,974# (0,703)	-,974# (0,703)	-1,162* (0,706)	-1,202# (0,734)	-1,202# (0,734)	-1,064# (0,699)	-1,102# (0,707)	-1,102# (0,707)	-,990# (0,732)	-,988# (0,742)
Knock-out wedstrijd	-1,276* (0,657)	-1,248* (0,699)	-1,305* (0,716)	-1,305* (0,716)	-1,152* (0,688)	-1,228* (0,709)	-1,228* (0,709)	-1,168* (0,704)	-1,189* (0,710)	-1,189* (0,710)	-1,567* (0,744)	-1,593* (0,752)
Late wissel	-,499 (0,579)	-,376 (0,612)	-,310 (0,624)	-,310 (0,624)	-,510 (0,588)	-,545 (0,610)	-,545 (0,610)	-,669 (0,603)	-,652 (0,610)	-,652 (0,610)	-,819# (0,618)	-,899# (0,632)
Voorsprong voor wissel	,517 (0,762)	,517 (0,762)	,470 (0,770)	,470 (0,770)	,614 (0,774)	,896 (0,811)	,896 (0,811)	,459 (0,766)	,420 (0,771)	,420 (0,771)	,459 (0,811)	,540 (0,822)
Achterstand voor wissel	,783 (0,844)	,677 (0,874)	,793 (0,885)	,793 (0,885)	,741 (0,866)	1,008 (0,898)	1,008 (0,898)	,672 (0,877)	,646 (0,884)	,646 (0,884)	,660 (0,899)	,747 (0,910)
Strategieverandering	-	,124 (0,587)	,543 (0,771)	-	,169 (0,585)	1,249# (0,840)	-	,121 (0,585)	,095 (0,591)	-	-	-
Implementatie-verbetering	-	-,124 (0,587)	-	-,543 (0,771)	-,169 (0,585)	-	-1,249# (0,840)	-,121 (0,585)	-	-,095 (0,591)	-	-
Speelminuten toegenomen ^a	-	,455 (0,621)	,841 (0,783)	-,107 (0,916)	-	-	-	-	-	-	-	-
Tenureverschil kleiner wisselers ^b	-	-	-	-	,672 (0,531)	1,643* (0,778)	-,609 (0,883)	-	-	-	-	-
#nationaliteiten toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	,577 (0,461)	,354 (0,550)	1,066# (0,825)	-	-
#nationaliteiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-,803* (0,343)	,283 (1,661)
Gedeelde tenure basisspelers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,049 (0,324)	1,602 (2,355)
Strategie* speelminuten	-	-	-,948 (1,127)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implementatie* speelminuten	-	-	-	0,948 (1,127)	-	-	-	-	-	-	-	-
Strategie* tenureverschil	-	-	-	-	-	-2,252* (1,197)	-	-	-	-	-	-
Implementatie* tenureverschil	-	-	-	-	-	-	2,252* (1,197)	-	-	-	-	-
Strategie* #natio. toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	-	,712 (0,970)	-	-	-
Implementatie* #natio. toegenomen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-,712 (0,970)	-	-
#nationaliteiten* gedeelde tenure	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-,247 (0,372)
Nagelkerke R ²	0,178	0,185	0,193	0,193	0,197	0,242	0,242	0,197	0,204	0,204	0,248	0,253

6. Discussie onderzoeksresultaten

In dit laatste onderdeel bespreken we de belangrijkste resultaten van ons onderzoek naar veranderingen binnen top management teams. We hebben deze wijzigingen proberen te bestuderen aan de hand van een voetbalcontext. Eén van de redenen hiervoor was de overvloedig aanwezige gegevens over voetbalclubs en -spelers. Op deze manier werd het eenvoudiger om kwaliteit te meten. Nog een belangrijk punt was dat er heel wat onderzoeken in een sportcontext hun nut al bewezen hadden voor de managementliteratuur (Grusky, 1963; Gamson & Scotch, 1964; Allen, Panian & Lotz, 1979, Pfeffer & Davis-Blake, 1986; Canella & Rowe, 1995).

Eerst overlopen we de meerwaarde van dit onderzoek voor de literatuur, daarna volgt er een overzicht van de belangrijkste onderzoeksresultaten en bediscussiëren we deze, om vervolgens af te sluiten met de tekortkomingen van de studie en interessante onderzoekspistes voor de toekomst.

6.1. Onderzoeksbijdrage

Tot op heden is er al veel onderzoek gedaan naar top management teams. Op basis van bestaande literatuur kunnen we stellen dat zowel een goede integratie als een kwaliteitsvolle groep belangrijk zijn om goed te presteren in teamverband. Wanneer het team niet goed samenwerkt als gevolg van een slechte integratie, zullen er geen goede resultaten gehaald worden. Onderzoekers in dit domein concluderen immers dat het succes van een groep niet alleen afhangt van het vermogen om een opdracht goed te kunnen uitvoeren, het team moet ook in staat zijn om op een constructieve en positieve manier met elkaar om te gaan (Mischel & Northcraft, 1987). Zwakke banden of emotionele conflicten tussen personen in groepen zijn nefast voor de integratie (Williams & O'Reilly, 1998; Riordan, 2001). Andere onderzoekers (Boone en Hendriks, 2004; Hambrick & Mason, 1984) noteren dat de best presterende teams gekenmerkt worden door een hoge verscheidenheid aan competenties en kennis. Maar het probleem is net dat meer diversiteit in kennis en competenties het noodzakelijk maakt dat er mensen vanuit verschillende takken aangetrokken worden, met verschillende achtergronden. Dit kan dan weer een moeilijke integratie veroorzaken. Diversiteit is dus een zwaard dat langs twee kanten snijdt. Over het algemeen is bekend dat niet-job gerelateerde diversiteit de cohesie en samenwerking in een team negatief beïnvloedt en best geminimaliseerd kan worden (Sessa & Jackson, 1995; Pelled; 1996; Boone & Hendriks 2004). Diversiteit in taakgerelateerde aspecten moet dan weer gemaximaliseerd worden om optimale resultaten te halen (Pelled, 1996; Simons et al., 1999; Sessa & Jackson, 1995; Milliken & Martins, 1996; Boone & Hendriks, 2009).

Het is duidelijk dat beide aspecten - integratie en kwaliteit - van levensbelang zijn om goed te kunnen presteren. Waar echter nog weinig of niets is over geweten, is het belang van de twee ten opzichte van elkaar. Wanneer de organisatie of onderneming zich genoodzaakt voelt om veranderingen aan te brengen in het top management team, kan men zich afvragen of de prioriteit ligt bij het vergroten van de teamintegratie of bij het verhogen van de kennis en kwaliteit. Daar ligt nu net de kracht van dit onderzoek. Afhankelijk van het soort verandering, zijn wij nagegaan wat de verhoudingen zijn tussen de keuze voor integratie of kwaliteit. Door het onderzoeken van een

aantal kwaliteitskenmerken en integratiekenmerken hebben we een poging gedaan om een beeld te schetsen en meer inzicht te krijgen in hoe de twee zich verhouden tot elkaar. Door middel van deze studie hebben we de eerste stap gezet binnen dit onderzoeksdomein.

We zijn voor dit onderzoek uitgegaan van twee mogelijke situaties: of het team deed een strategische aanpassing, of ze kozen voor een implementatieverbetering met behoud van strategie. Wij beargumenteerden dat in geval van een strategieverandering, de keuze eerder zou vallen op een kwaliteitsverbetering van de leden van het team. Zo zou het mogelijk worden om beter te presteren, omdat er kwaliteiten werden toegevoegd die nog niet aanwezig waren binnen het team. Bij een implementatieverbetering zou eerder de integratie verbeterd worden, omdat men ervan uit gaat dat de strategie nog past binnen de huidige situatie. Dan ligt het probleem bij de prestaties van de leden zelf. Leden die minder presteren zouden naar ons gevoel dan vervangen worden.

6.2. Onderzoekresultaten

Het onderzoek wijst uit dat onze opgestelde hypothesen niet aanvaard kunnen worden. Onze verwachtingen - dat in geval van een strategieverandering nieuwe kwaliteit en competenties aan het team worden toegevoegd en in geval van implementatieverbetering eerder gekeken wordt naar het verbeteren van de integratie - werden niet bevestigd.

Een kwaliteitstoename op zich zorgt wel voor betere resultaten bij twee van de drie uitkomstvariabelen. Daarom kunnen we zeggen dat meer kwaliteit een positieve invloed heeft op de prestatie van het team. Dit resultaat bevestigt de bevindingen gevonden in voorgaande studies (Pelled, 1996; Simons, et al., 1999; Boone en Hendriks, 2004). Maar in combinatie met een strategieverandering heeft een toename in kwaliteit geen positieve effecten. Er is voor één uitkomstvariabele - doelpunten gescoord - zelfs een negatief verband gevonden tussen de twee.

Uit de resultaten blijkt ook dat een integratieverbetering alleen geen invloed heeft op de resultaten, wat toch opvallend is, omdat andere studies dit wel aantoonen (bijvoorbeeld Tsui, Egan & O'Reilly, 1992; Hambrick, 1994). Wanneer de organisatie gaat voor een integratieverbetering, gekoppeld aan een implementatieverbetering, ontstaan er wel duidelijke effecten op de prestatie. Maar deze effecten zijn niet wat we verwachtten. De combinatie van een implementatieverbetering en een integratieverhoging leiden tot een negatieve impact op de prestaties, terwijl wij voorspelde dat dit effect positief zou zijn. Zo zorgt een afname in het aantal nationaliteiten verrassend genoeg voor minder balbezit, indien gecombineerd met een implementatieverbetering. Een afname in het tenureverschil van spelers, samengaand met een implementatieverbetering, brengt meer tegendoelpunten met zich mee. Tot slot vonden we ook dat het negatieve effect van nationaliteiten versterkt wordt door gedeelde tenure wanneer het gaat over het scoren van goals. Dit zijn toch wel onverwachte resultaten.

6.3. Discussie

De onderzoeksresultaten onthulden enkele patronen die tegenstrijdig zijn met onze hypothesen, zowel voor hypothese één, twee als drie. Voor alle hypothesen lijken de resultaten tegengesteld aan de verwachtingen.

We vonden namelijk dat een keuze voor kwaliteitstoename (speelminuten) gekoppeld aan een strategieverandering (hypothese 1) negatief is voor de prestaties (balbezit). Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat een speler met meer kwaliteiten die er in komt, zich te veel wilt gaan bewijzen. Het gebeurt dan wel eens dat hij het ongelijk van zijn trainer wil aantonen, door het spel te gaan forceren. De speler begint dan te veel ballen op te eisen, te egoïstisch te spelen of op plaatsen te lopen waar hij niet moet zijn. Dat komt het spel niet ten goede en zorgt er dan ook voor dat de strategieverandering niet kan slagen. Of zo kan het zijn dat door een strategische wijziging de spelers hun taken niet voldoende meer kennen, waardoor het nut van een tactische aanpassing volledig te niet gedaan wordt. De bovenstaande redenering gaat ook op voor het top management team binnen organisaties. Wanneer bedrijven een koerswijziging willen doorvoeren met nieuwe managers, kan het zijn dat deze de werkwijze, cultuur of regels binnen de onderneming nog niet goed begrijpen. Dat kan tot gevolg hebben dat de extra kwaliteit die de nieuwe manager toevoegt aan het top management team niet volledig tot zijn recht komt. De prestaties zullen dan ook niet verbeteren.

Wanneer er gekozen wordt voor een kwaliteitstoename (speelminuten) gekoppeld aan een implementatieverbetering, merken we wel een positieve impact voor de prestaties (doelpunten gescoord). Dat kan te maken hebben met het feit dat de integratie in het team toch al op punt staat en dat het toevoegen van extra integratie zinloos is. Wanneer de nadruk dan nog meer op integratie - en dus ook op homogeniteit - wordt gelegd, hoe beperkter de kwaliteiten van een groep worden, omdat er leden worden toegevoegd met dezelfde kenmerken (Janis, 1972; van Olffen, 1999) . Zoals onderzoeken uitwijzen moet er immers voldoende heterogeniteit in het team aanwezig zijn om goed te kunnen presteren (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Wiersema & Bantel, 1992; Certo, 2006). Heterogeniteit brengt extra creativiteit en inzicht met zich mee. Bij een implementatieverbetering lijkt het dus zo dat de integratie verbeteren niet de prioriteit heeft, maar dat eerder kwaliteitsveranderingen noodzakelijk zijn.

Ook integratieverbeteringen hadden niet het voorspelde, positieve effect op de prestaties wanneer ze samen voorkwamen met een implementatieverbetering (hypothese 2). Wat opvalt is dat die voorspelde effecten wel optraden wanneer ze gedaan werden met het oog op een strategieverandering. Zo kunnen we afleiden uit de onderzoeksresultaten dat in geval van een strategieverandering, samen met het inbrengen van een speler die een kleinere tenureafwijking van het teamgemiddelde heeft dan de afgehaalde speler, er voor zorgt dat er effectief minder doelpunten worden geïncasseerd. Ook een afname in het aantal nationaliteiten op het veld, gecombineerd met een strategieverandering, bracht een toename met zich mee in het balbezit. Voor integratieverbeteringen zijn de resultaten dus ook niet wat we voorspelden. Deze twee resultaten geven per slot van rekening aan dat men bij een strategische wijziging het best kan kiezen voor een integratieverbetering. De verklaring kan liggen in het feit dat wanneer er veranderd moet worden, er toch sprake moet zijn van enige basisintegratie. Hiermee bedoelen we

dat wanneer er in het voetbal gewoon elf individuen op het terrein staan, de resultaten nooit goed zullen uitvallen. Er kan dan geen sprake zijn van een hechte groep die goed samenwerkt. Als er van diezelfde spelers dan ook nog eens verwacht wordt dat ze een ongekennde tactiek goed implementeren, zal er van een betere uitvoering geen sprake zijn. Het is altijd noodzakelijk om een vorm van begrip en cohesie te hebben tussen de spelers onderling om de tactiek goed uit te voeren. Om deze reden kan het zijn dat indien de ploeg gaat voor een strategieverandering, de integratie eerst op punt moet gesteld worden vooraleer er positieve gevolgen merkbaar kunnen zijn. Dit geldt uiteraard ook voor management teams. Wanneer een organisatie beslist om van strategische koers te veranderen, wilt dat zeggen dat er grote en drastische wijzigingen optreden. Deze zijn makkelijker tot een goed eind te brengen wanneer het top management team en de leden ervan goed kunnen samenwerken en elkaar steunen als het moeilijker gaat. Zonder een goede cohesie en samenhang tussen de leden onderling, is de verandering voorbestemd om te mislukken. Vandaar kan het zijn dat organisaties bij een strategiewijziging eerder kiezen voor een integratieverbetering.

Wat betreft de invloed van gedeelde tenure op achtergrondverschillen en prestaties (hypothese 3) is het resultaat ook enigszins verrassend. Het is namelijk zo dat de negatieve impact van achtergrond verschillen (gemeten door nationaliteit) versterkt wordt door gedeelde tenure. Dat wil zeggen dat - in tegenstelling tot wat we voorspelden - nationaliteit toch geen 'surface level' kenmerk van diversiteit is, maar eerder een 'deep level' kenmerk (Harrison, 2002). Bij langdurige samenwerking worden de laatstgenoemde kenmerken belangrijker, met andere woorden kunnen we zeggen dat de relatie tussen personen na verloop van tijd versterkt wordt door 'deep level' diversiteit. Het belang van 'surface-level' kenmerken neemt doorheen de tijd af. Nationaliteit als 'deep level' kenmerk kan allicht verklaard worden door culturele verschillen. In landen die geografisch ver van mekaar verwijderd liggen, is het vaak zo dat er andere gebruiken en gewoontes gelden. Als men echter voor het eerst in contact komt met een persoon van een andere cultuur, zijn deze verschillen niet zo duidelijk. Het is pas na langdurige en actieve samenwerking dat uiteenlopende kenmerken tussen collega's echt duidelijk worden. Als groepsleden dat dan eenmaal doorhebben, kunnen culturele verschillen de samenwerking en prestaties negatief beïnvloeden. Dat verklaart waarschijnlijk het negatief verband van nationaliteit en gedeelde tenure op de prestaties.

6.4. Tekortkomingen en toekomstig onderzoek

Verklaringen voor het vinden van de onverwachte resultaten werden in het voorgaande subonderdeel al gegeven. Toch kunnen er ook andere verklaringen gevonden worden, bijvoorbeeld aan de hand van de (in)correctheid van ons onderzoeksmodel. In het voetbal is het namelijk zo dat er oncontroleerbaar veel aspecten zijn die beslissingen van trainers en teams sturen. Het vormpeil van spelers, het eigen team of de tegenstander is hier een voorbeeld van. Dit is wel zeer moeilijk en bijna onmogelijk om te meten op basis van statistische gegevens, daarom hebben we het niet opgenomen in het onderzoeksmodel. In de toekomst kunnen onderzoekers de spelers misschien van dichtbij volgen om zo een goed beeld te krijgen van hun vorm. Dan kan deze variabele ook opgenomen worden in het onderzoek.

Ook wat betreft de tenure van een speler kan men zich de vraag stellen als het een verschil maakt voor de integratiemogelijkheden of een speler bijvoorbeeld twee of zeven jaar bij een club speelt. Men zou kunnen stellen dat een voetballer het moeilijk heeft om zich aan te passen in zijn eerste maanden bij de club, maar in hoeverre geldt dit nog wanneer hij al twee jaar dagelijks samen traint en wedstrijden speelt met zijn teamgenoten?

Wat betreft de meting voor speelminuten als kwaliteitskenmerk, kan men beargumenteren dat dit niet enkel een weergave is van kwaliteit. Uiteraard zullen spelers met meer kwaliteit meer speelminuten verzamelen, maar het kan evengoed een waardemeter zijn voor integratie. Het is namelijk zo dat wanneer spelers meer speelminuten krijgen, ze bekender worden met de speelstijl en kwaliteiten van de andere spelers. Dit heeft dan weer tot gevolg dat de integratie waarschijnlijk ook zal verbeteren. Het aantal speelminuten kan dus wel degelijk ook een indicatie zijn van de mate van integratie. Toch zijn we overtuigd van onze keuze voor speelminuten als kwaliteitsvariabele. Er werden immers voor de andere kwaliteitsvariabelen - marktwaarde en basisplaatsen - ongeveer dezelfde resultaten gevonden, echter iets minder duidelijk.

We moeten ook kritisch zijn voor de uitkomstvariabelen van ons onderzoek. Zo komt het wel vaker voor dat een team bij een achterstand de bal als het ware krijgt van de tegenstander, ook na een wissel. De tegenstander laat de ploeg dan met opzet op hun eigen helft kamperen, om er dan op de counter snel uit te komen. Een toename in het balbezit is dan geen gevolg van de verandering, maar louter het effect van de speelstijl van de tegenstander. In toekomstig onderzoek in deze zelfde context, zou het daarom ook interessant zijn de strategie van de tegenstander op te nemen als controlevariabele.

Voor toekomstig onderzoek zou het ook interessant zijn om dieper in te gaan op de verschillende metingen die wij gebruikten. Zo hebben wij bijvoorbeeld als integratiekenmerk nationaliteit opgenomen. Nationaliteit is echter een zeer brede en globale meting. Wanneer er een specifiekere meting gedaan wordt, kan het zijn dat er misschien toch resultaten gevonden worden die onze hypothesen ondersteunen. Zo kunnen etnische afkomst, ras of geloofsovertuiging in de toekomst gebruikt worden om onderzoek te doen.

Ook het feit dat we enkel nationaliteit gebruiken om hypothese drie te testen, kan voor het onverwachte resultaat gezorgd hebben. Andere achtergrondverschillen zouden misschien andere resultaten tot stand gebracht hebben.

Een aantal gevonden relaties zouden ook nog verder onderzocht moeten worden. Het feit dat er bij strategische verandering blijkbaar gekozen wordt voor een betere integratie, dient in de toekomst van dichterbij bekeken te worden. Er moet nagegaan worden of ook voor andere integratiebevorderende kenmerken dezelfde effecten worden gevonden. Het wil namelijk niet zeggen doordat er één positieve invloed opgespoord is voor één variabele, dit ook geldt voor andere integratiekenmerken. Daarom is het zinvol om in de toekomst de effecten van verschillende nieuwe kenmerken te meten, in combinatie met strategieveranderingen en implementatieverbetering.

Ten slotte is het ook belangrijk om de relatie tussen tenureverschil of leeftijdsverschillen en gemiddeldes van het team te onderzoeken. Indien een management team bijvoorbeeld een zeer jonge gemiddelde leeftijd heeft, kan men zich de vraag stellen of het wel zinvol is om nog een extra jongere in het team te brengen in de plaats van een meer ervaren persoon. Allicht is dit geen slimme zet, omdat er op deze manier een groot deel van de routine en vaardigheden van het team

worden ingeleverd, wat uiteindelijk toch nadelig zou kunnen zijn voor de prestaties van de groep. Het is dus van belang te weten wat in deze situatie het meest positieve effecten oplevert voor de organisatie.

Lijst van geraadpleegde werken

Barkema, H.G., & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion. *Strategic Management Journal*, 28, 663-680.

Barrick, M.R., Bradley, B.H., Kristof-Brown, A.L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50, 544-557.

Boeker, W., & Goodstein, J. (1991). Organizational performance and adaptation: effects of environment and performance on changers in board room composition. *Academy of Management Journal*, 34, 805-826.

Boothe, J. N., O'Reilly, C. A. & Snyder, R. C. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. In G.P. Huber & W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign* (pp 147). Oxford: Oxford University Press, Inc.

Boone, C., & Hendriks, W. (2004). *Top management team diversity & firm performance: an empirical study on Belgian and Dutch IT firms*. Maastricht: Universitaire Pers Maastricht.

Boone, C., & Hendriks, W. (2008). Top management team diversity and firm performance: moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55, 165-180.

Brodbeck, F.C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge. *Academy of Management Review*, 32, 459-479.

Bunderson, J.S., & Sutcliffe, K.M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. *Academy of Management Journal*, 45, 875-893.

Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W., & Matthyssens, P. (2011). Top management team functional diversity and firm performance: the moderating role of CEO characteristics. *Journal of Management Studies*, 48, 151-177.

Cannella, A.A., Lee, H.U., & Park, J.H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 768-784.

Cannella, A.A. & Rowe, W.G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: a study of professional baseball teams. *The Leadership Quarterly*, 6, 69-88.

- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioural integration, decision quality and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, *17*, 441-453.
- Certo, S.T., Lester, H.R., Dalton, C.M., & Dalton, D.R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, *43*, 813-839.
- Chen, G., & Hambrick, D.C. (2012). CEO replacement in turnaround situations: executive (mis)fit and its performance implications. *Organization Science*, *23*, 225-243.
- Chen, M.J., Cho, T.S., & Hambrick, D.C. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 659-684.
- Conger, J.A., & Pearce, C.L. (2003). *Shared leadership: reframing the how's and why's of leadership*. London: Sage Publication, Inc.
- Cronin, M.A., & Weingart, L.R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review*, *32*, 761- 773.
- Dahlin, K.B., Weingart, L.R., & Hinds, P.J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, *48*, 1107-1123.
- Edmondson, A.C., Roberto, M.A., & Watkins, M.D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, *14*, 297-325.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, *7*, 136-150.
- Elfenbein, H.A., & O'Reilly, C.A. (2007). Fitting in: the effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group Organization Management*, *32*, 109-142.
- Ensley, M.D., Pearson, A., & Pearce, C.L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, *13*, 329-346.
- Evans, R.W. & Butler, F.C. (2011). An upper echelon view of "good to great": principles of behavioural integration in the top management team. *Journal of Leadership Studies*, *5*, 89-97.
- Finkelstein S., Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. (1996). *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Gamson, W.A., & Scotch, N.A. (1964). Scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology*, *70*, 69-72.

Grinyer, P.H., & Spender, J.C. (1979). Recipes, crises, and adaptation in mature businesses. *International Studies of Management and Organizations*, 9, 113-133.

Grusky, O. (1963). Managerial succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69, 21-31.

Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36, 844-863.

Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. Effects of executive departure on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14, 137-152.

Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., & Florey, A.T. (2002). Time, teams and task performance: changing effects of surface- and deep -level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.

Hedberg, B.L.T., Nystrom, P.C., & Starbuck, W.H. (1976). Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21.

Hofer, C.W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1, 19-31.

Hoffman, L.R., & Maier, N.R.F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407.

Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Oxford: Houghton Mifflin.

Karaevli, A. (2007). Performance consequences of new CEO 'outsiderness': moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28, 681-706.

Klein, K.J., & Harrison, D.A. (2007). On the diversity of diversity: tidy logic, messier realities. *Academy of Management Perspectives*, 21, 26-33.

Li, J., & Hambrick, D.C. (2005). Factional groups: a new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48, 794-813.

Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in

small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646-672.

Milliken, F.J., & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V.S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19, 222-234.

Nystrom, P.C., & Starbuck, W.H. (1984). Managing beliefs in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 277-287.

Patterson, P.W., Barker, V.L., & Mueller, G.C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38, 235-269.

Pelled, L.H. (1996). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: a field investigation. *International Journal of Conflict Management*, 7, 230-246.

Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M., & Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.

Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: how administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29, 72-83.

Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255-266

Romanelli, E., & Tushman, M.L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1161.

Sessa, V.I., & Jackson, S.E. (1996). Diversity in decision-making teams: all differences are not created equal. In M.M. Chemers, S. Oskamp & M.A. Costanzo (Eds.), *Diversity in organizations: new perspectives for a changing workplace* (133-151). London: SAGE Publications, Inc.

Stewart, G.L., Fulmer, I.S., & Barrick, M. R. (2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 343-365.

Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C.M., & Dalton, D.R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26, 1157-1177.

Tusman, M.L., Romanelli, E., & Virany, B. (1985). Executive succession, strategic reorientations, and organization evolution: the minicomputer industry as a case in point. *Technology in Society, 7*, 297-313.

Van der Vegt, G.S., & Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal, 48*, 532-547.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K., & Homan, A.C. (2004). Work Group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology, 89*, 1008-1022.

Wanous, J.P., & Youtz, M.A. (1986). Solution diversity and the quality of group decisions. *Academy of Management Journal, 29*, 149-159.

Webber, S.S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *Journal of Management Development, 21*, 201-214.

Webber, S.S., & Donahue, L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management, 27*, 141-162.

Wegner, D.M. (1987). Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen et al. (Eds.), *Theories of group behaviour* (pp. 185-208). New York: Springer-Verlag New York Inc.

Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal, 35*, 91-121.

Williams, K.Y., & O'Reilly, C.A. (1998). Group demography and innovation: does diversity help? *Research on managing groups and teams, 1*, 183-207.

Lijst van figuren

Figuur 2.1 Invloed van diversiteit	3
Figuur 3.1 Onderzoeksmodel	5
Figuur 3.2 Executive succession: a conceptual framework	6
Figuur 4.1 Meest frequente voetbalformaties	22
Figuur 4.2 Grafiek logistische regressie	24

Lijst van tabellen

Tabel 4.1	Overzicht nationaliteiten.....	16
Tabel 4.2	Overzicht marktwaarde basiselftal	17
Tabel 4.3	Correlatie basisplaatsen en speelminuten	18
Tabel 4.4	Strategieverandering vs Implementatieverbetering.....	19
Tabel 4.5	Aanvallender vs meer verdedigend	19
Tabel 4.6	Tegenstander topteam vs geen topteam.....	21
Tabel 4.7.1	Kwaliteits- en integratievariabelen	25
Tabel 4.7.2	Wedstrijdvariabelen	26
Tabel 4.7.3	Uitkomstvariabelen	27
Tabel 4.7.4	Controlevariabelen.....	28
Tabel 5.1	Descriptive statistics.....	31
Tabel 5.2	Correlaties.....	34
Tabel 5.3.1	Balbezit.....	41
Tabel 5.3.2	Doelpunten gescoord	42
Tabel 5.3.3	Doelpunten tegen	43

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Top management team veranderingen en hun effect op prestaties

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Alders, Kenny

Datum: **21/08/2013**