

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Het effect van veranderingen in de samenstelling van topmanagement teams
op de prestaties

Promotor :
dr. Walter HENDRIKS

Christophe Willems

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Het effect van veranderingen in de samenstelling van
topmanagement teams op de prestaties

Promotor :
dr. Walter HENDRIKS

Christophe Willems

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

Voorwoord

Deze scriptie vormt het sluitstuk van mijn opleiding in de Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemen. Het schrijven ervan was een heuse opdracht die de nodige spanning met zich heeft meegebracht. Maar we zijn er uiteindelijk geraakt. Dit had ik echter niet gekund zonder de steun en hulp van bepaalde personen en daarvoor hier een woordje van dank.

Allereerst zou ik mijn promotor, de heer Walter Hendriks, willen danken voor zijn hulp en ondersteuning. Hij stuurde me gedurende deze eindverhandeling geregeld bij waar nodig, maar liet me de nodige vrijheid om er 'mijn' eindwerk van te maken.

Dan zou ik mijn ouders en grootouders willen danken, die me niet enkel tijdens het schrijven van deze scriptie, maar tijdens mijn hele carrière aan de UHasselt altijd zijn blijven steunen en in me zijn blijven geloven. Zelfs wanneer ik dat zelf even niet meer deed.

Voor de rest wil ik mijn vriendin en vrienden bedanken voor alle motiverende woorden.

Christophe Willems, 2014

Samenvatting

Om te begrijpen waarom organisaties op een bepaalde manier handelen, dient men een beter inzicht te krijgen in de belangrijkste beslissingsnemers van de organisatie, namelijk de topmanagers. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat niet de CEO maar de topmanagers de meeste invloed uitoefenen op de prestaties van de organisatie (Hambrick & Mason, 1984). Topmanagement en topmanagementteams zijn de laatste decennia ook een zeer actief onderzoeksdomein geworden. Hierbij speelt de samenstelling van het TMT een centrale rol. Individuele kenmerken en ervaringen van de managers hebben invloed op de beslissingen die ze nemen (Hambrick & Mason, 1984). Hierdoor worden ook de prestaties van de onderneming beïnvloed. Verder is de manier waarop teamleden integreren en met elkaar samenwerken cruciaal voor het behalen van goede prestaties. Een belangrijke ontdekking binnen TMT-onderzoek is het onderscheid dat gemaakt kan worden tussen productieve en niet-productieve diversiteit (Hope-Pelled, Eisenhardt, Xin, 1999; Hendriks, 2004). Diversiteit op vlak van productieve kenmerken zoals functionele achtergrond, opleiding,... zorgen voor ervaringen, kennis en perspectieven. Ze dragen bij aan de kwaliteit van de genomen beslissingen en zo aan de prestaties van de onderneming (Milikens & Martins, 1996). Diversiteit op vlak van niet-productieve kenmerken zoals bv. leeftijd, geslacht,... dragen weinig bij aan de prestaties van de onderneming en dienen in zekere zin beperkt te worden gehouden. De achterliggende gedachte is: alle vormen van diversiteit beïnvloeden de integratie en samenwerking negatief. Een vermindering van integratie leidt tot meer disfunctionele conflicten. Dit kan resulteren in een traag besluitvormingsproces en een gebrek aan samenhang (Hambrick et al., 1996.; Mooney & Sonnenfeld, 2001), wat nadelig is voor de prestaties van de onderneming. Zowel kennis en competenties als integratie en samenwerking zijn belangrijke factoren die van invloed zijn op de teamprestaties. Ze zijn echter beide tegengesteld-afhankelijk van diversiteit. Het dilemma waar ondernemingen dan mee te maken krijgen, is het vinden van de juiste balans tussen de voordelen van specialisatie en de kosten van coördinatie binnen een TMT. Met andere woorden, in welke mate ga je diversiteit vergroten om kennis te maximaliseren in het team zonder de integratie te zwaar te benadelen. Verscheidene onderzoeken zijn al op zoek gegaan naar de ideale TMT samenstelling (Hendriks, 2004). Het leek ons interessant te kijken hoe wisselingen in de samenstelling van een team de prestaties beïnvloeden. Dient bij het selecteren van een nieuwe manager de prioriteit te liggen op het verhogen van kennis en kwaliteit binnen het team of is teamintegratie belangrijker? Dit is de bijdrage die dit onderzoek wil leveren.

Deze masterproef kan in twee grote delen worden opgedeeld, een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. Aan de hand van de literatuurstudie zal onder meer getracht worden om inzicht te verwerven in de oorsprong en het belang van TMT-onderzoek. Verder wordt er aangegeven wat al onderzocht is omtrent de samenstelling van TMT's, waarom diversiteit van belang is en wat de effecten van diversiteit zijn op de resultaten. Daarna staan we stil bij verandering, meer bepaald veranderingen in de samenstelling van het TMT, heeft onze belangstelling. We bespreken allerhande redenen waarom verandering

kan plaatsvinden in de top van een bedrijf en wat de mogelijke effecten hiervan kunnen zijn.

In het daarop volgende hoofdstuk worden de hypothesen onderbouwd. Eerst en vooral zijn we geïnteresseerd of veranderingen werkelijk een effect hebben op de prestaties? Daarna gaan we na of het toevoegen van integratie dan wel kwaliteit het belangrijkste is wanneer een nieuwe manager wordt aangeworven. In de literatuur vinden we argumenten voor beide. We stellen daarom een a en een b hypothese op. De eerste stelt dat het toevoegen van kennis en kwaliteitskenmerken het belangrijkste is om een verbetering in de bedrijfsresultaten te zien. De andere stelt dat de mate van integratie van de nieuwe manager belangrijker is om betere bedrijfsresultaten te creëren. Dan wordt er specifiek naar een strategieverandering gekeken.

Na het hypothese-hoofdstuk wordt de context van dit onderzoek en de gekozen variabelen besproken. Om dit onderzoek vlot te laten verlopen, kozen we een context die het effect van verandering op de resultaten van een onderneming makkelijk onderzoekt. Een studie in een bedrijfscontext kan de effecten van verandering moeilijker meten en relateren aan prestaties. We kozen daarom voor een sportcontext.

Vervolgens kan worden overgegaan tot het eigenlijke onderzoek. Eerst bespreken we de tabel van beschrijvende statistiek en daarna stellen we een correlatieanalyse op.

Vervolgens wordt een meervoudige lineaire regressie opgenomen in de masterproef. In tegenstelling tot onze verwachting kunnen we echter geen van onze hypothesen aannemen, gezien het onderzoek voornamelijk niet-significante resultaten oplevert. Voor de enkele (marginaal) significante relaties vinden we meestal een tegengesteld effect dan we hadden verwacht. In het slothoofdstuk proberen we dit te verklaren en enkele aanbevelingen te geven voor toekomstig onderzoek.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	1
Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond	5
2.1. Top managementteams	5
2.1.1. <i>Upper echelons theory</i>	5
2.2. TMT onderzoek	7
2.2.1. <i>Demografische diversiteit en innovatie</i>	7
2.2.2. <i>Demografische diversiteit en strategische verandering</i>	7
2.2.3. <i>Demografische diversiteit en prestaties</i>	8
2.2.4. <i>Homogene vs heterogene teams</i>	9
2.2.5. <i>Conclusie</i>	9
2.3 Behavioral integration	11
2.3.1. <i>Behavioral integration onderzoek</i>	11
Hoofdstuk 3: Verandering in samenstelling TMT	13
3.1. Onderzoek naar verandering	13
3.2. Conclusie	15
Hoofdstuk 4: Onderzoeksmodel en hypotheses	17
4.1. Hypotheses	17
Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek	21
5.1 Onderzoekscontext	21
5.2. Gegevensverzameling.....	22
5.3. Verzamelde variabelen	23
5.3.1. Spelersvariabelen.....	23
5.3.2. <i>Wisselvariabelen</i>	25
5.3.3. <i>Uitkomstvariabelen</i>	26
5.3.4. <i>Controlevariabelen</i>	26
Hoofdstuk 6: Empirische resultaten	33
6.1. Beschrijvende statistiek	33
6.2 Correlatie analyse	35
6.3. Regressie analyse	37
6.4. Resultaten en vertaling naar bedrijfswereld	49
Hoofdstuk 7 Discussie onderzoeksresultaten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7.1. Meerwaarde onderzoek	51
7.2. Belangrijkste onderzoeksresultaten	52
7.3. Verklaring non- en tegengestelde resultaten	53
7.4. Onderzoekstekortkomingen en aanbevelingen	56
Geraadpleegde bronnen	59
I. Wetenschappelijke artikels	59
II. Boeken & Websites.....	63

Lijst van afkortingen en symbolen

TMT	Top management team
BPL	Barclays Premier League
EL	Europa League
BI	Behavioral integration
Min.	Minuten
Teg.	Tegenstander
Abs.	Absolute
#	Aantal
%	Percentage

Lijst van figuren

Figuur 2.1: The upper echelons perspective model.....	5
---	---

Lijst van tabellen

Tabel 5.2.1.: Wedstrijden.....	20
Tabel 5.2.2.: Resultaten.....	20
Tabel 5.2.3.: Wissels.....	20
Tabel 5.3.1.: Nationaliteit A-kern.....	23
Tabel 5.3.2.: strategieveranderingen.....	24
Tabel 5.3.4.: Uit/thuiswedstrijden.....	25
Tabel 6.1.1.: Beschrijvende statistiek.....	32
Tabel 6.2.1.: Correlatie-analyse.....	34
Tabel 6.3.1.: Regressie-analyse, afhankelijke variabele: goals na wissel.....	37
Tabel 6.3.2.a: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-integratie, afhankelijke variabele: goals na wissel.....	38
Tabel 6.3.2.b: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-integratie, afhankelijke variabele: goals na wissel.....	40
Tabel 6.3.3.: Regressie-analyse, afhankelijke variabele: individuele maat	
Tabel 6.3.4.: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-strategie, afhankelijke variabele: goals na wissel.....	43
Tabel 6.3.5.: Regressie-analyse, interacties: integratie-strategie, afhankelijke variabele: goals na wissel.....	44
Tabel 6.3.6.: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-strategie, afhankelijke variabele: individuele maat.....	45
Tabel 6.3.7.: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-strategie, afhankelijke variabele: individuele maat.....	46

Hoofdstuk 1: Inleiding

De chief executive officer (CEO) staat aan het hoofd van een onderneming en is verantwoordelijk voor de leiding en de prestaties ervan (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009). Door onder andere de toenemende complexiteit en onzekerheid in de competitieve markt, zijn bedrijven echter niet meer in staat om enkel op de capaciteiten van hun CEO's te teren. Steeds meer literatuur wijst op de verdiensten van gezamenlijk leiderschap (Conger & Pearce, 2003) en ondersteunt de conclusie dat eerder het topteam, in plaats van de toppersoon, de grootste invloed heeft op het functioneren van de organisatie (O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993, p. 150). Veel recent onderzoek heeft zich dan ook gefocust op de rol van topmanagementteams in het creëren en behouden van een competitief voordeel (Finkelstein & Hambrick, 1996; Li & Hambrick, 2005; Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006). Het is namelijk de gecombineerde samenwerking van de leden van het topmanagementteam (TMT) die het lange termijn succes van een onderneming bepalen (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). De samenstelling van het TMT wordt dan ook verondersteld een belangrijke rol te spelen in de prestaties die de onderneming zal behalen (Hambrick & Mason, 1984).

Vertrekkende vanuit deze gedachte trachten we aan te tonen dat wijzigingen in de samenstelling de prestaties van de onderneming kunnen beïnvloeden. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook: wat is het effect van verandering in de samenstelling van het TMT op de prestaties van de onderneming?

Er kunnen twee belangrijke trends in TMT-onderzoek worden gedefinieerd (Boal & Hooijberg, 2001; Edmondson, Roberto & Watkins, 2003): (a) TMT-samenstelling en (b) TMT processen. TMT samenstelling is een belangrijk kenmerk van de 'upper-echelons' theorie, ontwikkeld door Hambrick en Mason (1984), die stelt dat een organisatie een reflectie is van de kenmerken en ervaringen van haar topmanagers. Het idee hierachter is dat iedere manager zijn eigen achtergrond en ervaringen heeft en zijn beslissingen baseert op basis van deze achtergrond en ervaringen. Inzicht in de kenmerken van de managers is dus vereist om te achterhalen waarom organisaties zich op een bepaalde manier gedragen. Veel onderzoek concentreerde zich dan ook op het linken van TMT-attributen (zoals grootte, leeftijd, tenure, educatieve en functionele achtergrond) aan organisatorische processen en resultaten (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hambrick, Seung Cho & Chen, 1996; Wiersema & Bantel, 1992). De meeste onderzoeken leiden echter tot inconsistente of non-resultaten (Finkelstein & Hambrick, 1996). Zo werd voor demografische verschillen soms een positieve relatie (Cox, Lobel, & McLeod, 1991), soms een negatieve relatie (Gruenfeld et al., 1996) en soms een inconsistente relatie (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999) gevonden met de teamprestaties.

Wetenschappers hebben zich nadien meer gericht op het bestuderen van de processen waarmee topmanagementteams taken beheren (Pettigrew, 1992) en hoe de leden onderling samenwerken. Deze tweede onderzoekstrend binnen TMT-onderzoek kwam er

nadat Hambrick (1994) stelde dat er weinig aandacht was besteed aan de concrete mechanismen die dienen om groepskenmerken om te zetten in organisatorische uitkomsten. Een belangrijk kenmerk van dit type onderzoek is TMT gedragsintegratie. Dit concept kreeg bijzonder veel aandacht onder de studies van TMT-processen die geprobeerd hebben om de betere van de minder werkende TMT's te onderscheiden (Mooney & Sonnenfeld, 2001; Simsek, Velga, Lubatkin & Dino, 2005). Topmanagement team gedragsintegratie of behavioral integration bevat 3 elementen van managementteamprocessen. Het eerste element handelt over de hoeveelheid en kwaliteit van de informatie-uitwisseling tussen teamleden. Daarnaast is er ook de sociale integratie en samenwerkingen binnen een team en het 3^e element handelt over de mate waarin teamleden gezamenlijk beslissingen nemen (Hambrick, 1994). Het spreekt voor zich dat een grote mate van behavioral integration de werking van een team positief beïnvloedt. Dus zowel de samenstelling als de mate van integratie en samenwerking spelen een belangrijke rol in het creëren van een succesvol TMT. Het dilemma waar ondernemingen mee te maken krijgen, is het vinden van de juiste balans tussen de voordelen van specialisatie en de kosten van coördinatie. Met andere woorden, in welke mate gaan ze de diversiteit vergroten om kennis te maximaliseren in het team zonder de integratie te fel te benadelen. De literatuur suggereert namelijk dat teamdiversiteit zowel voor- als nadelen heeft (Milikens & Martens). Diversiteit in de teamsamenstelling zorgt voor informatie vanuit verschillende perspectieven en zou zo een meer realistisch beeld van de situatie moeten vormen. Bijgevolg zou een team in staat moeten zijn om hoge kwaliteitsbeslissingen te nemen. Het nadeel is echter dat de gespecialiseerde informatie die ieder teamlid aan de tafel brengt het moeilijker en tijdrovender maakt voor het vinden en formuleren van een eenduidige beslissing die door alle teamleden wordt aanvaard als de juiste oplossing voor het probleem. Diversiteit tussen de managers zorgt met andere woorden voor kennis en expertise, maar vermindert de integratie en samenwerking. Ze zijn de dus beiden tegengesteld-afhankelijk van diversiteit. Het komt er dus op neer om enkel diversiteit te hebben in kenmerken die iets bijdragen aan de onderneming. Hope-Pelled et al. (1999) en Jehn et al. (1999) bevestigden dit in hun onderzoek. Ze onderzochten productieve en niet-productieve vormen van diversiteit. Diversiteit in kenmerken zoals functionele achtergrond, opleiding,... zorgen voor verschillende ervaringen, kennis en perspectieven (Pelled et al., 1999) die bijdragen tot een hogere kwaliteit van het beslissingsproces en zo aan de prestaties van de onderneming (Milikens & Martins). Kenmerken zoals leeftijd, geslacht,... dragen niets bij aan de prestaties van de onderneming en dienen in zekere mate beperkt te worden gehouden. In zekere mate, omdat een TMT bestaande uit enkel jonge of oude managers of enkel mannen of vrouwen eerder als discriminerend ervaren zou kunnen worden.

Verscheidene onderzoeken zijn reeds op zoek gegaan naar de ideale TMT samenstelling (Hendriks, 2004). Het leek ons interessant om na te gaan hoe wisselingen in de samenstelling van een team de prestaties kunnen beïnvloeden. Heeft een wissel een grote impact op de prestaties of niet? Dient bij het selecteren van een nieuwe manager de

prioriteit te liggen op het verhogen van productieve kenmerken of integratiekenmerken? M.a.w. is kennis en kwaliteit binnen het team belangrijker dan teamintegratie? Dit is dan ook de bijdrage die dit onderzoek tracht te leveren, een beter inzicht creëren in de selectieprocedure van de leden van een managementteam.

Daarnaast zal deze studie ook een bijdrage leveren aan het 'fit-drift/shift-refit' model van Finkelstein, Hambrick & Cannella (2009). Dit model stelt dat het vervangen van een CEO afhangt van de mismatch tussen de huidige CEO/manager en de omgeving en de betere fit van de nieuwe CEO/manager met de omgeving en omgevingsfactoren. Er wordt in deze situatie enkel rekening gehouden met de kwalitatieve vereisten, maar er wordt niet gekeken naar de integratie van deze managers binnen het team. In dit geval wordt puur gekeken naar 'the best man for the job'. In deze masterproef trachten we rekening te houden met zowel de kwalitatieve als de integratieve kant van het aanwerven van nieuwe managers.

Aan de hand van het onderzoek trachten we een beter inzicht te krijgen in de effecten van TMT-veranderingen op de prestaties en welke soort veranderingen een positief of negatief effect teweegbrengen. Verandering in een bedrijfscontext meten is echter niet zo evident. Er is een beperkte beschikbaarheid aan gegevens en het is niet eenvoudig om verandering te relateren aan de prestaties. Om dit onderzoek vlot te laten verlopen dienen we een context te zoeken waarin het veranderingsproces makkelijk meetbaar is en we een beeld hebben van de prestaties na de verandering. Daarom zullen we dit onderzoek voeren in een context die dit makkelijker onderzoekt, namelijk de sportwereld. In het verleden hebben sportstudies al meermaals hun nut bewezen voor de bedrijfswereld (Grusky, 1963; Gamson & Scotch, 1964; Pfeffer & Davis-Blake, 1986). De eerste onderzoeken naar de effecten van opvolging op de prestaties gebeurden aan de hand van studies over sportteams (Finkelstein 2009).

We voeren deze studie uit in een sportcontext met de verwachting dat de resultaten ook opgaan voor de bedrijfswereld. Er wordt nagegaan of het veranderen van een speler/manager zoveel effect kan hebben dat de prestaties van heel het team verbeteren. Daarnaast wordt onderzocht welke kenmerken (productieve of integratie) de voorkeur dienen te dragen bij een wissel.

Hoofdstuk 2: Theoretische achtergrond

In dit hoofdstuk worden topmanagement teams eerst nader besproken. Daarna zal een toelichting worden gegeven over hoe TMT onderzoek tot stand kwam, waarom het van belang is voor ons onderzoek en wat er tot nu toe al over onderzocht is. Daarna wordt er dieper ingegaan op het concept behavioral integration.

2.1. Top managementteams

Top management teams dienen als de belangrijkste link tussen de organisatie en de buitenwereld en hierdoor kunnen de prestaties van de organisatie sterk afhangen van de prestaties van deze teams. Hun job bestaat erin om rekening te houden met omgevingsfactoren bij het maken van belangrijke beslissingen. Ze houden regelmatig meetings, 1 keer per week, en ze gaan om met problemen zoals financiële rapportering, voorspellingen, uitbreidingsplannen, crisissen en nieuwe business gelegenheden. Bijeenkomsten worden ook gebruikt om problemen aan het licht te brengen en bewustzijn te creëren door het verspreiden van informatie (Stott & Walker, 1995).

Hambrick en Mason (1984) verwijzen naar topmanagement als "de dominante coalitie" of "de machtige actoren in een organisatie". Topmanagement teams zijn ook gedefinieerd als "de relatief kleine groep van de meest invloedrijke managers aan de top van een organisatie ... de top 3 tot 10 leidinggevendenden" (Finkelstein & Hambrick, 1996).

2.1.1. Upper echelons theory

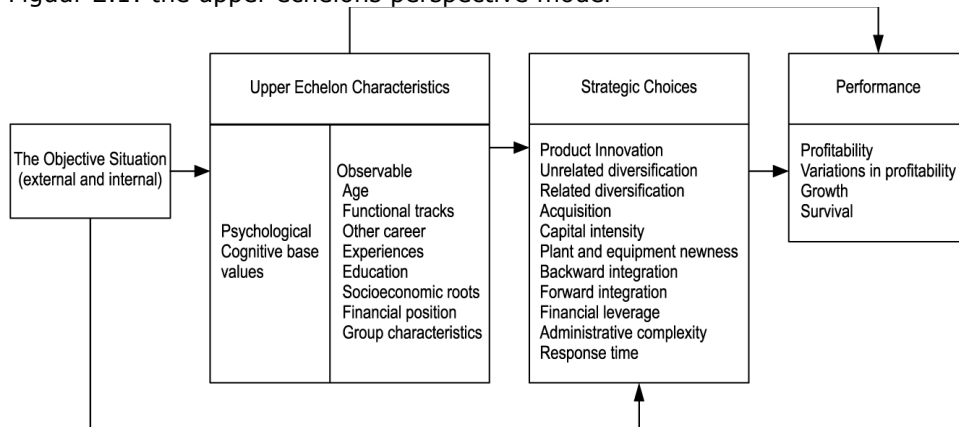
Hoewel sommige onderzoekers hebben betoogd dat leiders en topmanagement teams weinig invloed hebben op de resultaten van de organisatie (Lieberson en O'Connor), doet meer recent onderzoek ons anders vermoeden (Romanelli en Tushman, 1986; Finkelstein en Hambrick, 1990). Finkelstein en Hambrick (1990) vonden bijvoorbeeld dat in hoge discretie industrieën, zoals de computerwereld, managers van groot belang zijn. TMT's en hun samenstelling kregen voor het eerst aandacht door de publicatie van Hambrick en Mason's (1984) 'upper echelons theory', die werd geïnspireerd door Cyert en March's (1963) concept van de dominante coalitie. Volgens de upper-echelons theorie hebben topmanagers een belangrijke impact op de resultaten van de organisatie omwille van de belangrijke beslissingen die ze maken voor de organisatie. Daarom worden de organisatorische prestaties gezien als een reflectie van de waarden en ervaringen van haar topmanagers (Hambrick & Mason, 1984). De reden hiervoor is dat het gedrag van personen wordt gekenmerkt door beperkte rationaliteit (Simon, 1957). Dit concept wordt voor het eerst geïntroduceerd door Herbert Simon in 1957. Hij wil hiermee aangeven dat rationaliteit zoals economen dat veronderstellen in werkelijkheid niet bestaat, omdat individuen bij het maken van keuzes beperkt worden door hun kennis en cognitieve vaardigheden. Het gevolg hiervan is dat niet de objectieve omgeving, maar de subjectieve interpretatie van de omgeving bepalend is voor de keuzes die mensen maken (Hendriks, 2004). M.a.w. individuen construeren hun eigen realiteit op basis van hun eigen

ervaringen en het is de individuele perceptie van die realiteit die bepalend is voor de keuzes die mensen maken (Hendriks, 2004). Vanuit deze gedachte hebben Hambrick en Mason (1984) hun 'upper echelon theory' opgesteld. Deze zegt dat managers beslissingen nemen in overeenstemming met hun cognitieve basis, die voor een deel een functie is van hun persoonlijke waarden en ervaringen. Zo kunnen hun persoonlijke ervaringen en waarden gekoppeld worden aan de resultaten van de organisatie.

Aangezien het bijna onmogelijk is om puur rationele beslissingen te maken (Simon, 1957) zijn de gedragskarakteristieken van de topmanagers van belang. Zij van invloed zijn op de keuzes die de managers maken en hebben bijgevolg invloed op de beslissingen die genomen worden door het team. Onderzoek naar deze karakteristieken is bijgevolg interessant omdat ze een groot deel van de strategische keuzes en prestaties zouden moeten kunnen verklaren. Er is dan ook veel aandacht besteed aan het idee dat demografische karakteristieken zoals leeftijd, tenure en functionele achtergrond managementprocessen en prestaties beïnvloeden. Pfeffer (1983) omschreef demografie als een belangrijke, causale variabele die de onderliggende processen beïnvloeden en hierdoor ook de prestaties. Er kwam een onderzoek stroom op gang die TMT demografische samenstelling probeerde te koppelen aan organisatorische processen en uitkomsten (Bantel & Jackson, 1989; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Hambrick et al., 1996; Murray, 1989; Weirsema & Bantel, 1992).

Deze meeste onderzoeken zijn gebaseerd op het 'upper echelons perspective model' (figuur 1) van Hambrick en Mason (1984) omdat het een antwoord probeert te geven op de vraag hoe TMT karakteristieken van invloed zijn op de prestaties van de organisatie.

Figuur 2.1: the upper echelons perspective model



In dit model worden de karakteristieken van de managers gezien als de determinant voor de strategische keuzes. Deze karakteristieken kunnen worden onderverdeeld in twee groepen: observeerbare karakteristieken en psychologische karakteristieken.

Observeerbare karakteristieken waaronder demografische variabelen zoals leeftijd, opleiding, functionele achtergrond,... Psychologische karakteristieken zoals de cognitieve basis en de individuele waarden.

De teamkarakteristieken hebben invloed op de strategische keuzes die gemaakt worden zoals acquisities, productinnovatie, differentiatie,... Deze strategische keuzes zullen op hun beurt de organisationele prestaties zoals winstgevendheid en groei beïnvloeden.

Op basis van deze upper echelons logica, hebben geleerden topmanagement teams proberen te koppelen aan organisatorische innovatie (Bantel en Jackson, 1989; O'Reilly en Flatt, 1989), strategie (Finkelstein en Hambrick, 1990), strategische verandering (Wiersema en Bantel, 1992) en prestaties (Michel en Hambrick, 1992).

2.2. TMT onderzoek

In dit onderdeel worden enkele onderzoeken naar demografische diversiteit en de link met innovatie, strategieverandering en prestaties besproken.

2.2.1. Demografische diversiteit en innovatie

Bantel en Jackson (1989) onderzochten a.d.h.v. 199 Amerikaanse banken de relatie tussen teamdiversiteit en de hoeveelheid innovatie in de organisatie. In tegenstelling tot hun verwachtingen vonden ze dat de mate van innovatie minder was indien er meer functionele diversiteit in het team aanwezig was. Ancona & Caldwell (1992) onderzochten 45 nieuwe productteams in 5 hoogtechnologische bedrijven. Ook zij vonden in tegenstelling tot hun verwachtingen dat de mate van innovatie lager was wanneer er in de teams meer functionele diversiteit was dan wanneer de teams homogeen waren. Hieruit kan men besluiten dat de studies die de relatie tussen demografische diversiteit en innovatie probeerden aan te tonen niet overtuigend genoeg zijn om te zeggen dat diversiteit een positief effect heeft op innovatie.

2.2.2. Demografische diversiteit en strategische verandering

Wiersema en Bantel (1992) bestudeerden de link tussen diversiteit in opleiding en strategische verandering binnen een groep van Fortune 500 bedrijven. Ze vonden dat bedrijven eerder in staat waren om van strategie te veranderen indien hun TMT gekarakteriseerd werd door een lagere gemiddelde leeftijd, korte organisatie tenure, hoge team tenure, hogere opleiding en heterogeniteit op vlak van opleidingsspecialisatie. Deze resultaten suggereren dat cognitieve perspectieven van topmanagers, zoals weergegeven in de demografische kenmerken van het team, gekoppeld zijn aan de neiging van het team om de bedrijfsstrategie te wijzigen. Er bleek een positieve relatie te zijn tussen opleidingsdiversiteit en strategische verandering. O'Reilly et al. (1993) daarentegen vonden in een 2 jarige studie rond 24 elektronikabedrijven dat een verhoogde mate van diversiteit op vlak van bedrijfstenure de capaciteiten van de groep om te veranderen verlaagde. Ze trachten ook te verklaren waarom dit het geval is. In hun werk van 1997 vonden ze dat tenure heterogeniteit de mogelijkheid van de groep om beslissingen te implementeren verminderde. Door de toegenomen diversiteit verminderde de beslissingsnelheid. Dit werd

in het werk van Hambrick et al. (1996) bevestigd want ook zij vonden dat heterogene teams trager waren in het implementeren van hun beslissingen.

Ook voor de link tussen demografische diversiteit en strategische verandering geldt de conclusie dat er niet genoeg bewijs is om te spreken van een positieve relatie tussen demografische diversiteit en innovatie.

2.2.3. Demografische diversiteit en prestaties

Hoewel er oorspronkelijk geen empirische studies waren die onderzochten waardoor top managementteam demografie van invloed is op de resultaten, werden er wel enkele verschillende sociaal-psychologische verklaringen voor het verband voorgesteld. Michel en Hambrick (1992) gebruikten het concept van sociale integratie om de banden tussen de gemiddelde team tenure en diversificatie strategie op prestaties te verklaren. Zij stelden dat de lengte van team tenure een maatstaf is voor de mate van cohesie binnen een team en dat het cohesiebeleid op zijn beurt de prestaties beïnvloedt. Ook Murray (1989) gebruikt de sociale integratie en communicatie patronen om de vorm van de relatie tussen team heterogeniteit en organisatorische prestaties te voorspellen. Hij betoogde dat team heterogeniteit prestaties kunnen verlagen in stabiele omgevingen omdat het team minder samenhangend zou zijn en meer formele communicatie zou vereisen. Latere studies hielden ook rekening met de omgevingsomstandigheden. Sommige studies onderzochten en vergeleken het effect van diversiteit in stabiele en dynamische markten. Zo onderzochten Korn et al. (1992) de prestaties van topmanagementteams in zowel de meubelindustrie (lage discretie) als de software industrie (hoge discretie). Ze vonden in tegenstelling tot hun voorspelling dat een toename van functionele diversiteit een positief effect had op de prestaties in de meubelindustrie en een negatief op de software industrie. Ook Halebian en Finkelstein (1993) kwamen tot deze conclusie. Zij vonden dat zowel functionele diversiteit als 'organizational tenure' diversiteit negatief gerelateerd waren aan prestaties in dynamische industrieën. Eisenhardt en Schoonhoven (1990) onderzochten de organisatorische groeiratio's van pas opgerichte halfgeleider bedrijven in de VS. Zij kwamen tot de conclusie dat 'organisation tenure' diversiteit een positieve relatie had met de groeiratio's van de bedrijven. Hambrick et al. (1996) onderzochten het directe effect van heterogeniteit op de winstgevendheid en verkopen van de organisatie. Ze vonden dat teams met meer functionele- en kennisdiversiteit beter presteerden dan teams die eerder homogeen waren op dit vlak.

In het algemeen wordt aangenomen dat in dynamische industrieën diversiteit op vlak van kennis en creativiteit opweegt tegen de verminderde integratie van managers binnen het team. Toch zijn er zoals uit bovenstaande onderzoeken blijkt ook onderzoekers die niet tot dezelfde conclusie komen.

2.2.4. Homogene vs heterogene teams

Op basis van demografische diversiteit worden de teams in de literatuur opgedeeld in homogene (weinig diversiteit) en heterogene teams (veel diversiteit) om zo uitspraken te doen over welk soort teams een beter effect hebben op de prestaties.

Heterogene teams bevatten teamleden die vaak een verschillende functionele- en werkachtergrond hebben (Boone & Hendriks, 2009), waardoor deze teams meer kennis en expertise bevatten. Dit leidt tot betere inzichten en perspectieven op de situatie, waardoor er meer alternatieven kunnen gegenereerd worden. Hierdoor zouden deze teams in staat moeten zijn om kwalitatief betere beslissingen te nemen. Daarom worden ze beschouwd als voordelig voor strategische verandering (Wiersma & Bantel, 1992), verbeterde resultaten (Bunderson & Sutcliffe, 2002) en zouden ze tot meer creatieve en innovatieve ideeën moeten leiden (Cox, 1993). Door deze verschillende kennis en expertise is het echter moeilijker om tot een consensus te komen en kunnen er persoonlijke conflicten ontstaan tussen de managers (O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993). Ook zou de interne rapportering (O'Reilly et al., 1993) en de informele communicatie (Smith et al., 1994) negatief gerelateerd zijn aan heterogene teams en zorgt diversiteit voor een vermindering van de informatie-uitwisseling (Ancona & Caldwell, 1992).

In homogene teams verschillen leden minder van elkaar. Vaak genoten ze van een soortgelijke opleiding en hebben ze een gelijkaardige werkachtergrond. Hierdoor bevindt er zich veel dezelfde kennis en expertise in het team. De besluitvorming in deze teams is dan ook minder optimaal. Wel worden deze teams geassocieerd met sterke sociale cohesie, weinig conflicten (Pfeffer, 1981) en een lage coördinatiekosten (Smith et al., 1994). Zowel de similarity-attraction theory (Byrne, 1971) als de sociale categorisatie theorie (Turner, 1985) doen vermoeden dat homogene teamleden beter samenwerken omdat de er een hoge aantrekkingskracht is en er weinig categorisatie is onder de teamleden (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992; Williams & O'Reilly, 1998). Het is namelijk zo dat mensen bewust en onbewust communiceren en sociaal zijn met gelijkaardige mensen (Berscheid, 1985). Integratie van nieuwe teamleden verloopt dan ook gemakkelijker omwille van de gelijkheid tussen de teamleden in homogene teams.

Bijgevolg kunnen we stellen dat zowel team heterogeniteit als teamhomogeniteit hun eigen sterktes en zwaktes hebben. Milikens en Martins (1996) omschreven diversiteit daarom als een tweesnijdend zwaard. Aan de ene kant kan het de teamprestaties verhogen, maar aan de andere kant kan ze het team ook ontwrichten omdat de samenwerking vermindert. De resultaten zijn ook hier inconsistent.

2.2.5. Conclusie

We kunnen concluderen dat na ruim 2,5 decennia TMT onderzoek er nog steeds geen consistent effect van teamdiversiteit op de prestaties van een onderneming kan worden gevonden. Finkelstein & Hambrick (1996) stelden een onderzoek overzicht op van studies naar het effect van diversiteit op de teamsamenstelling en vonden dat van de 116 studies er maar liefst 75 waren die niet significante relaties opleverden. Van de significante

resultaten waren de meeste tegenstrijdig waardoor deze weinig overtuigingskracht hadden.

Een belangrijke reden hiervoor is dat de upper echelons theorie geen onderscheid maakte tussen de verschillende aspecten van demografische diversiteit, zoals geslacht, leeftijd, functionele diversiteit, tenure, etc. In plaats daarvan werd diversiteit vaak als een algemeen concept behandeld in deze studies met uniforme gevolgen ongeacht de specifieke vorm van diversiteit (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick en Mason, 1984). Dit wil zeggen dat men bijvoorbeeld voor diversiteit in leeftijd dezelfde effecten verwacht als voor diversiteit in functionele achtergrond. Dit is een verkeerde veronderstelling. Jackson (1992) beweerde al dat een algemeen concept van diversiteit nuttig is in het kader van theoretiseren, maar dat het belangrijk is bij het uitvoeren van empirisch onderzoek om diversiteit meer te specificeren. Zo kunnen verschillende vormen van diversiteit onderscheiden worden die een positief of negatief effect hebben op prestaties. Er wordt een opdeling gemaakt in productieve en niet-productieve kenmerken. Diversiteit op vlak van productieve kenmerken zoals functionele achtergrond, opleiding,... zorgen voor ervaringen, kennis en perspectieven die bijdragen aan de kwaliteit van de genomen beslissingen (Milikens & Martins). Ze hebben zo een effect op de prestaties van de onderneming. Diversiteit op vlak van niet-productieve kenmerken zoals bv. leeftijd, geslacht,... dragen weinig bij aan de prestaties van de onderneming en dienen in zekere zin beperkt te worden gehouden. Ook Hendriks (2004) kwam tot de conclusie dat er onderscheid diende gemaakt te worden tussen verschillende soorten van diversiteit. Zijn onderzoeksresultaten toonden aan dat diversiteit in taakgerichte kenmerken zoals kennis en vaardigheden een positief effect hebben op de bedrijfsprestaties. Zelfs na een opdeling in de verschillende vormen van diversiteit kan diversiteit alleen de invloed van het team op de prestaties niet volledig verklaren. In een poging om het probleem rond de inconsistente onderzoeksresultaten op te lossen, hebben wetenschappers zich sindsdien meer gericht op het bestuderen van de onderlinge processen binnen het TMT en hoe de teamleden met elkaar samenwerken. Hier was tot dan toe nog maar weinig bekend (Pettigrew, 1992). Volgens Lawrence (1997) waren studies die hiervoor probeerden om demografische variabelen aan organisatorische uitkomsten te linken er niet in geslaagd om de onderliggende processen in rekening te nemen. Zo zijn o.a. samenwerking en integratie nodig om de beschikbare informatie optimaal te gebruiken en zo tot goede prestaties te leiden. Kennis en competenties zijn slechts een voorwaarde om succesvol te kunnen zijn, maar geen garantie op succes! Diversiteit heeft de potentie om positieve bijdragen te leveren aan het team en de bedrijfsprestaties, maar alleen als het team in staat is om op een productieve manier met elkaar te blijven samenwerken. Er is een goede integratie en samenwerking van de leden binnen het team nodig om de kennis en competenties optimaal te kunnen benutten. Hambrick (1994) onderzocht het geheel van processen die belangrijk zijn binnen een team, waaronder samenwerking en integratie. Hij noemde het concept TMT behavioral integration (Hambrick, 1994) en dit werd één van de belangrijke elementen in TMT processtudies.

2.3 Behavioral integration

Hambrick (1994) stelde het begrip van TMT behavioral integration, oftewel gedrags-integratie, voor en koppelde het aan de resultaten van de organisatie door middel van CEO interviews en case studies in zijn werken gepubliceerd in 1995 en 1998.

Hambrick (1994) zag behavioral integration als een "meta construct" dat drie onderling samenhangende en versterkende elementen van TMT-processen omvat: (1) de mate van collaboratief gedrag binnen een team, (2) de hoeveelheid en de kwaliteit van de uitgewisselde informatie, en (3) de nadruk op gezamenlijke besluitvorming.

Het eerste element omvat het helpen van elkaar en de dingen gemakkelijker maken voor elkaar. Het tweede element van gedragsintegratie is de kwaliteit en kwantiteit van de informatie-uitwisseling tussen teamleden. Hambrick (1994) stelde dat in een management team, elk lid een perspectief vertegenwoordigt vanuit verschillende functionele gebieden. Het is noodzakelijk dat de informatie waarover de individuele leden beschikken wordt uitgewisseld zodat het team een beter begrip van de problemen kan genereren en de nodige strategieën of oplossingen ervoor kan genereren. Het derde element is de mate waarin teamleden gezamenlijk beslissingen nemen over belangrijke punten.

2.3.1. Behavioral integration onderzoek

Hambrick was ervan overtuigd dat behavioral integration een relatief veelomvattend kenmerk is van het integratievermogen van een team (Hambrick, 1994). Een hoge mate van behavioral integration had volgens hem een positieve werking op het team. Hij onderzocht dan ook het belang van TMT gedrags-integratie. Hij vond bijvoorbeeld dat een bedrijf voor medische producten, waar een topmanagement team met een lage mate van behavioral integration de leiding had, er niet alleen niet in slaagde om een belangrijk probleem (verslechterende productie capaciteit) op te sporen, maar er ook niet in slaagde om effectieve beslissingen te nemen. Concreet wordt gesteld dat een gedragsgeïntegreerd TMT waarschijnlijk meer kwalitatieve beslissingen zal nemen dan een team met een lage mate van behavioral integration. Dit komt omdat een gedrag geïntegreerde TMT werkt als een team. Namelijk een groep mensen die de andere persoonlijkheden, waarden, vaardigheden, ervaringen en kennis gebruiken voor het maken van optimale strategische beslissingen. Zulke teams worden gekenmerkt door een intense interactie die een open informatie-uitwisseling stimuleren en gezamenlijk oplossingen en beslissingen produceren. Een grote mate van behavioral integration zou de werking van een team positief beïnvloeden.

Deze veelbelovende onderzoeksrichting moet echter nog grotendeels worden ontwikkeld. Er zijn tot nu toe slechts een handvol studies die het verband tussen TMT gedrags-integratie en organisatorische uitkomsten onderzocht (; Mooney & Sonnenfeld, 2001; Hambrick, 1998. Simsek et al., 2002, 2005)

Hoofdstuk 3: Verandering in samenstelling TMT

Allereerst stelde zich de vraag of managers een verschil kunnen maken (Calder, 1977; Pfeffer, 1981)? Als management slechts een symbolische waarde heeft, zal opvolging geen effect hebben op de prestaties. Maar als management wel een belangrijke waarde heeft, dan zou het veranderen van managers de prestaties moeten beïnvloeden. Uit hoofdstuk 2 hebben we geleerd dat managers wel degelijk een verschil kunnen maken voor de onderneming (Hambrick & Mason, 1984; O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993). Het vervangen van een manager zou dus ook een effect moeten teweegbrengen op de prestaties. Hier ligt de focus van deze masterproef. We maken hierbij een onderscheid tussen twee soorten teamveranderingen, nl. strategieveranderingen en implementatieveranderingen. Een strategieverandering houdt in dat de strategie die een bedrijf volgt wordt vervangen door een nieuwe strategie. Bij een implementatieverandering wordt de strategie behouden, maar worden er andere managers aangenomen om de strategie nauwkeuriger te kunnen uitvoeren.

3.1. Onderzoek naar verandering

In de reeds bestaande literatuur rond CEO en managementwissels zijn er diverse redenen te vinden waarom veranderingen plaatsvinden. Verscheidene onderzoekers concludeerden dat het vervangen van het top management slechts een poging is om de organisatie nieuw leven in te blazen (Hofer, 1980). De meest voor de hand liggende reden zijn slechte prestaties die de basis vormen voor verandering. Salancik en Pfeffer (1980) vonden a.d.h.v. empirische resultaten dat veranderingen van topmanagers en CEO's een potentieel antwoord zou zijn op slechte prestaties. Ze zien de slechte prestaties vaak als een signaal dat de huidige leiders niet meer effectief tewerk gaan en denken dat een verandering aan de orde is (Hofer, 1980). Naast slechte prestaties toonden sommige studies aan dat een slecht rendement op aandelen een factor kan zijn die beslist over het aanblijven van een CEO of een bepaalde topmanager (Benston 1985, Coughlan & Schmidt 1985, Warner, Watts, and Wruck 1988). Ook winstgevendheid wordt volgens enkele onderzoekers gezien als een indicator voor veranderingen aan de top (Pfeffer & Salancik, 1977; Wagner, Pfeffer & O'Reilly, 1984). Eén van de eerste studies rond opvolging vond dat de winst-verlies ratio managementverloop beïnvloedde. Hierin werden managers die veel wedstrijden verloren vlugger ontslagen (Grusky, 1963; Gamson & Scotch, 1964). Daarnaast worden CEO's en managers vaak de laan uitgestuurd omdat de raad van bestuur onder druk staat. Bij slechte prestaties van de onderneming verwachten de aandeelhouders namelijk dat de raad van bestuur vlug actie onderneemt zodat de prestaties terug zullen verbeteren. Om de aandeelhouders content te stellen ontslaan ze de CEO en stellen ze een nieuwe aan om zo onder de druk uit te kunnen (Khurana 2002, Zhang 2008). Er wordt met andere woorden een zondebok gezocht voor de slechte prestaties. Een centraal onderdeel van deze verklaring is dat het ritueel rond de

bestuurlijke verandering belangrijk is omdat het de angst vermindert, maar de verandering zelf is relatief onbelangrijk voor de verdere prestaties van het team.

Ook omgevingsfactoren kunnen een verandering inleiden. Zo zullen mindere resultaten in jonge industrieën sneller leiden tot het vervangen van de CEO dan in meer volwassen industrieën (Pfeffer & Moore, 1980; Hambrick & Finkelstein, 1987). Uit de studie van Sako & Lewin (1999) bleek dat succes van een verandering ook afhangt van de omgeving. Ze onderzochten 81 Japanse bedrijven die een CEO vervanging doorvoerden en 81 Japanse bedrijven die hun CEO behielden. Ze vonden dat CEO-vervanging weinig strategische of organisatorische verandering teweegbrachten. Dit zou kunnen worden toegeschreven aan de traditionele, stabiele en niet-flexibele Japanse bedrijfscultuur

De levenscyclus van het bedrijf speelt ook een rol bij verandering. Zo zal het vertrek van een CEO een positiever effect hebben op de moraal van de onderneming indien de CEO binnen de eerste 2 jaar vertrekt (Carrol, 1984). Zijn studie werd bevestigd door Haveman (1993) die ook vond dat een CEO vervanging in jongere bedrijven de moraal ten goede kwam. Hoe verder men vorderde in de tijd hoe meer dit effect afnam.

TMT-wissels kunnen ook het gevolg zijn van een strategiewijziging. Volgens Tushman en Romanelli (1985) zou enkel het topmanagement in staat zijn om strategische veranderingen door te voeren. Indien werknemers echter voor een langere tijd werkzaam zijn in een bedrijf is het moeilijker voor hen om van strategie te veranderen (O'reilly et al., 1993). Daarom dienen managers soms vervangen te worden door nieuwe managers die wel willen veranderen. Ook leeftijd heeft invloed op strategische verandering. In het algemeen heerst de overtuiging dat jongere managers meer risicovolle strategieën durven te volgen dan oudere managers omdat oudere managers eerder geneigd zijn om de situatie te behouden zoals ze is (Stevens et al., 1978) en omdat ze op een punt in hun leven zijn gekomen dat financiële en werkzekerheid van groot belang zijn. Hierdoor zullen ze alle risico schuwen (Carlsson & Karlsson, 1970). Hierdoor zijn sommige teams aan verjonging toe.

CEO-vervanging zorgt ook voor belangrijke wijzigingen binnen de structuur van de onderneming en ze zijn vaak de oorzaak van trauma's en onvoorzichtige veranderingen die de positieve effecten van zo'n CEO-wissel elimineren (Carroll 1984, Haveman 1993).

Ook over de effecten van veranderingen aan de top is in het verleden al wat onderzoek gedaan. Volgens de 'succession-crisis' hypothese, vermindert bestuurlijke opvolging de prestaties van de organisatie, want het verstoort werkrouines, onderbreekt commando's, en verhoogt de werknemersonzekerheid (Carroll, 1984; Grusky, 1963). Deze veranderingen verhogen conflict en zorgen voor een lagere moraal, ten koste van de prestaties van de organisatie. Ze zijn vaak de oorzaak van trauma's en onvoorzichtige veranderingen die de positieve effecten van zo'n CEO-wissel elimineren (Carroll 1984, Haveman 1993).

Een vicieuze cirkel is in werking: de slechte prestatie van de organisatie leidt tot opvolging, dit verstoort de werking waardoor de prestaties verder verslechteren (Grusky, 1963). Dit scenario is vooral waarschijnlijk als de verandering van leidinggevenden vroeg

in het leven van de organisatie plaatsvindt of indien het onvrijwillig of ongepland is (Carroll, 1984).

Bij de 'succession-adaption' hypothese daarentegen is het argument dat opvolging de prestaties verbetert door het verminderen van conflicten (Carroll, 1984; Guest, 1962). Opvolging biedt een kanaal voor externe informatie, die de organisatie in staat stelt om zich beter af te stemmen op de omgevingseisen (Pfeffer & Salancik, 1978, Tushman, & Romanelli, 1992).

Een ander effect is: de angst te verminderen. Dit is wanneer men een zondebok wordt gekozen die verantwoordelijk is voor de slechte prestaties. Hierdoor zou de angst bij o.a. de aandeelhouders moeten verminderen. Deze positie houdt in dat de daadwerkelijke impact van de manager op de prestaties van het team minimaal is en dus weinig belang heeft.

3.2. Conclusie

De resultaten van eerdere onderzoeken omtrent verandering zijn inconsistent. Het probleem bij deze eerdere onderzoeken is dat ze statische modellen toepassen op crossectionele data. Om de effecten van verandering te kunnen achterhalen is echter een meer dynamische analyse vereist.

We weten tot nu toe enkel dat om verbeterde prestaties te realiseren de nieuwe CEO beter geschikt moet zijn voor de omstandigheden dan zijn voorganger. Gewoon het vervangen van de CEO of het topmanagement om te veranderen zal niet veel teweegbrengen. Dit is ook het standpunt dat Finkelstein, Hambrick en Cannella (2009) aannemen in hun fit-shift-drift refit model. We bespreken dit model hieronder. Op basis van dit model worden onze hypothesen geformuleerd.

Fit-shift/drift refit model

Dit model stelt dat het vervangen van de CEO afhangt van de mismatch tussen de huidige CEO en de omgeving en de betere fit van de nieuwe CEO met de omgeving en omgevingsfactoren. Wanneer de huidige CEO niet meer voldoet aan de criteria die de omgeving vraagt, dient hij/zij vervangen te worden door een CEO wiens kennis en competenties beter overeenkomen met de criteria die de huidige situatie vereist. Dit wordt in de onderzoeken van Chen & Hambrick (2012) bevestigd.

Het fit-shift/drift model werd ontwikkeld door Finkelstein, Hambrick en Cannella (2009) en berust op twee met elkaar verbonden logische benaderingen. Ten eerste hebben leidinggevendenden een eindige levensduur en context-specifieke mogelijkheden. Het kan dus zijn dat ze zeer geschikt zijn voor een bepaalde context, maar helemaal niet voor een andere (Gupta en Govindarajan 1984, Carpenter et al. 2001.). Bijvoorbeeld in tijden van crisis, zal een CEO die goed is met het op de rails houden van het bedrijf in crisistijden 'the man for the job' zijn. Hij zal de nodige besparingen doorvoeren en het bedrijf door deze moeilijke periode proberen te loodsen. Eens de crisisperiode voorbij is, gaat het bedrijf meer nood hebben aan groei en nieuwe ideeën. De crisismanager zal waarschijnlijk niet

meer de meest geschikte persoon zijn en zou beter vervangen worden door bv een innovatiemanager. De raad van bestuur kan dan beslissen om een nieuwe CEO of manager aan te nemen omdat de huidige CEO niet meer voldoet aan de eisen van de omgeving. Wanneer ze dit doet heeft ze de kans om iemand aan te stellen wiens competenties beter voldoen aan de vereisten, wiens competenties een betere 'fit' maken met de omgeving. Na verloop van tijd, wanneer de omgeving wijzigt (drift/shift) worden de capaciteiten van de CEO minder en minder geschikt. De Raad van Bestuur heeft dan weer een nieuwe kans om een CEO te kiezen die beter voldoet aan de vereisten van de omgeving (refit). Daarnaast biedt successie een periodieke gelegenheid voor bedrijven om leiderschap kwalificaties opnieuw te verenigen met de nieuwe omstandigheden (Barker et al. 2001, Pfeffer en Salancik 1978).

Het effect van zo'n vervanging hangt af van bepaalde factoren. Aan de ene kant zal de vervanging gunstig zijn indien de huidige CEO minder geschikt was voor de omstandigheden waarin het bedrijf zich bevond. Wanneer een huidige CEO wel over de vereiste kwaliteiten beschikt, maar misschien gewoon pech heeft of wordt geteisterd door factoren die buiten zijn of haar controle zijn, is er weinig reden om te verwachten dat een nieuwe persoon beter zou doen. Maar als de huidige CEO niet beschikt over de vereiste kwaliteiten die in deze situatie geschikt zijn, dan zal zijn of haar vertrek, de kans op prestatieverbetering verhogen. Het tweede aspect van de fit/refit logica zit in de kwaliteiten van de nieuwe CEO en zijn/haar aanpassing aan de omstandigheden. Gewoon een nieuwe CEO aannemen enkel om een nieuw 'gezicht' te hebben, zal tot weinig verbetering van de prestaties leiden.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksmodel en hypotheses

4.1. Hypotheses

De formulering van onze hypotheses zijn gebaseerd op het fit-shift/drift refit model. Indien de huidige CEO niet voldoet aan de eisen van de omgeving, kan de raad van bestuur beslissen een nieuwe CEO aan te stellen. Het bestuur benut aldus de kans een CEO aan te stellen wiens competenties beter voldoen aan de vereisten, competenties die een betere 'fit' maken met de omgeving. Na verloop van tijd, wanneer de omgeving opnieuw wijzigt (drift/shift) kunnen ook de capaciteiten van de nieuwe CEO minder geschikt zijn. De Raad van Bestuur kan, wanneer daartoe behoefte is, opnieuw een CEO aanstellen die meer voldoet aan de vereisten van de omgeving (refit).

Een zelfde idee kan van toepassing zijn voor veranderingen in het TMT. Zoals gebleken uit de onderzoeken van Hambrick & Mason (1984) heeft de samenstelling van het TMT invloed op de prestaties van de onderneming. Als het huidige TMT of bepaalde managers binnen het TMT niet meer voldoen aan de vereisten van de omgeving dienen zij vervangen te worden door nieuwe managers met wel de vereiste kwaliteiten.

Indien een verandering zich opdringt, zijn er twee opties:

- 1 de manager vervangen door iemand met aangepaste kwaliteiten omtrent functionering met de omgeving;
- 2 vervanging van de manager met strategiewijziging.

In sommige gevallen kan de vervanging door iemand met een betere fit met de omgeving voldoende zijn. Dit moet de onderneming toelaten beter te functioneren. De manager die niet past, wordt verwijderd.

In een aantal cases is dit onvoldoende en dringt zich een strategiewijziging op. Dit kan ook betekenen dat de onderneming behoefte heeft aan nieuwe kennis en competenties die in de momentane toestand niet in de organisatie aanwezig zijn. Om een strategieverandering te laten slagen kan bijgevolg een verandering in de samenstelling van het TMT nodig zijn. Is dit het geval, dan worden één of meer nieuwe managers aangeworven om de vereiste verandering te realiseren. De nieuwe manager(s) wordt(en) gekozen op basis van de gestelde vereisten. Het is de kennis met bijhorende competentie, tegemoetkomend aan de gestelde vereisten, die bepalen voor welk managemers de onderneming zich engageert. De nieuwe manager zal misschien geen perfecte fit maken, maar zal in het algemeen veel beter passen dan een willekeurig geselecteerde manager (Finkelstein, Hambrick, Cannella, 2009). De kwaliteiten en kennis van deze nieuwe manager kunnen afwijken van de kwaliteiten en kennis die al in het team aanwezig zijn. Dit levert enkele voordelen op voor het team omdat het nieuwe management andere inzichten en standpunten biedt. Dan is er kans tot meer creativiteit in het team (Wanous & Youtz, 1986) en bevordering van de groepsdiscussie wat leidt tot efficiëntere beslissingen (Hoffman & Maier, 1961).

Hypothese 1 a: Kwaliteit primeert bij het aanstellen van een nieuwe manager in een TMT om verbeterde bedrijfsprestaties te realiseren.

Het 'fit-drift/shift-refit' model zoekt naar managers die het best voldoen aan de vereisten van de omgeving. Dit is een contingentiebenadering die stelt dat de kenmerken, nodig in de persoon van de nieuwe CEO of topmanager, afhangen van diverse factoren. Uit de omgeving is alleen oog voor de match tussen: omgeving en competenties van de nieuwe manager. Vooralsnog is geen rekening gehouden of er een match is tussen de nieuwe manager en de rest van het team. Nieuwe kennis en competenties zouden op zich een positieve bijdrage moeten leveren. Is er teveel verscheidenheid aan kennis, dan kan dit het beslissingsproces benadelen. Er wordt dan gekeken of het team voldoende draagkracht heeft om hiermee om te gaan. Zoals uit vorig onderzoek bleek is niet enkel de samenstelling belangrijk, maar ook de onderlinge processen binnen het team. De nadruk dient niet geheel te liggen op de kennis en competenties die een nieuwe manager met zich meebrengt. De onderlinge samenwerking en communicatie zijn minstens zo belangrijk!

Uit studies van Ellen Berscheid, Elaine H. Walster (1969) en Donn Byrne (1971) blijkt dat mensen zich in het algemeen het meest aangetrokken voelen tot anderen die dezelfde opvattingen delen. Dit is het geval bij mensen die op elkaar lijken en wordt de similarity attraction theory genoemd. Onderzoek toont aan dat mensen bewust en onbewust kiezen om om te gaan met mensen met wie ze zichzelf kunnen vergelijken (Berscheid, 1985). Dit is het geval in homogene teams waar zich veel mensen met een gelijkaardige achtergrond bevinden. Hierdoor zal de integratie van nieuwe managers vlotter verlopen en de samenwerking en de interactie in het team veel hoger zijn. Muray (1989) argumenteerde eerder al dat teamheterogeniteit de prestaties kan verlagen in stabiele omgevingen omdat het team minder samenhangend zou zijn en meer formele communicatie vereist. Samenhang vermindert wanneer er meer niet job gerelateerde diversiteit is (Webber & Donahue, 2001).

Er dient dus gekeken te worden naar de kennis en competenties die de kandidaat bezit, evenzeer als naar de wijze waarop de nieuwe manager zich zal verhouden met de rest van het team. Het is beter de manager met de vereiste kwaliteiten op gebied van kennis en competenties niet als enig criterium te hanteren. Iemand met mindere intellectuele kwaliteiten maar iemand die goed kan samenwerken en zich makkelijk integreert. Zo'n persoon komt de groepsprestatie waarschijnlijk meer ten goede en primeert in de keuze op een gespecialiseerd en onderlegd iemand.

Hypothese 1 b: Integratie binnen het team primeert bij het aanstellen van een nieuwe manager om verbeterde bedrijfsprestaties te realiseren.

Strategieverandering

Een vaak verkozen manier van organisaties om te overleven is door een proces van strategische reorganisatie (Danneels, 2002; Jas & Skelcher, 2005). Maar het wijzigen van een strategie is echter niet zo evident. Het brengt risico's met zich mee, want een strategische reorganisatieproces is vaak complex en verhoogt de kans dat de operationele

prestaties nog verder achteruit gaan doordat het veranderingsproces onderschat wordt (Hannan & Freeman, 1989; Jas and Skelcher, 2005).

In dit proces speelt het TMT een belangrijke rol. Het is de drijvende kracht achter verandering en speelt bijgevolg een grote rol bij het aanpassen van de strategie (Ocasio, 1993). Ook Tushman & Romanelli (1985) waren hier al van overtuigd. Zij beweren dat alleen het TMT het potentieel heeft om strategische verandering te implementeren.

Het wijzigen van strategie kan betekenen dat de onderneming behoefte heeft aan nieuwe kennis en competenties die op dit moment niet in de organisatie aanwezig zijn. Om een strategieverandering te laten slagen, kan bijgevolg een verandering in de samenstelling van het TMT nodig zijn. In dit geval worden één of meer nieuwe managers aangeworven met het oog op verandering. Vaak is het zo dat wanneer een strategie voor lange tijd succesvol bleek, men hier niet van wil afwijken. Dit heeft te maken met denkpatronen die ingeburgerd zijn in het team. Zeker bij managers die al geruime tijd in het bedrijf werkzaam zijn. Daarom willen ze moeilijker van de huidige strategie afwijken (Goodstein & Boeker, 1991). Dit geeft aan dat het huidige TMT niet in staat zou zijn om strategieverandering door te voeren. Veranderen met wijziging in de samenstelling van het team, dienen te gebeuren vooraleer een strategieverandering mogelijk is. In de onderzoeken van Patterson et al. (2001) werd al bewezen dat veranderingen van management binnen een TMT positief gecorreleerd zou zijn aan strategische koerswijziging. Bij de aanwerving van nieuwe managemers kan er gekozen worden voor managers op basis van zijn kwaliteiten en vaardigheden. Anderzijds kunnen niet-taakgerelateerde vaardigheden relevant zijn om bv. integratiegericht om te gaan met de teamleden.

Verscheidene studies tonen echter aan dat meer heterogene teams, die bestaan uit managers met verschillende achtergronden en competenties, beter in staat zijn te managen in een turbulente omgeving (bv. Keck, 1997; Carpenter, 2002, Stewart, 2006) en meer geneigd zijn om strategische verandering door te voeren (bijv. Finkelstein & Hambrick, 1996). Voortbouwend op deze studies, blijkt dat heterogene TMT's beter in staat zijn om de operationele prestaties hoog te houden tijdens een strategische verandering, meer dan homogene TMT's. Ze bezitten een grotere gecombineerde set van vaardigheden, ervaringen en competenties. Dat stelt hen in staat om succesvol om te gaan met de organisatorische dynamiek en complexiteit van de omgeving die gepaard gaan met strategische heroriëntatie.

Hypothese 2a: In geval van een strategieverandering zal eerder worden geopteerd voor een kwaliteitsverbetering.

Hoewel de theorie en empirische resultaten heterogeniteit positief associëren aan strategisch succes is de literatuur niet geheel eenduidig (Carpenter, Gelet-kanycz & Sanders, 2004). Sommige studies suggereren dat desondanks heterogeniteit TMT's in staat stelt strategische kwesties beter te identificeren. (Hambrick en Mason, 1984), homogene teams effectiever zijn in het uitvoeren van de strategie (Finkelstein en Hambrick, 1996).

Omdat er bij een strategieverandering ook veel veranderingen plaatsvinden in het team, lijken te veel veranderingen een negatieve invloed te hebben. Daarom zal het beter zijn bij een strategieverandering niet te kiezen voor de persoon die het meest kwaliteitsgeschiktheid maar ook relevantie te verlenen aan iemand met inleef vermogen in het team en de strategie efficiënt van binnenuit helpt uit te voeren. De hypothese luidt dan als volgt:

Hypothese 2b: In geval van een strategieverandering zal eerder worden geopteerd voor een integratieverbetering.

Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek

Dit hoofdstuk start met de verantwoording van de onderzoekscontext. Verder wordt een beschrijving gegeven van de verzamelde variabelen en tot slot worden deze besproken aan de hand van hun beschrijvende statistiek.

5.1 Onderzoekscontext

Het onderzoek zal zoals vermeld in een andere context dan de bedrijfscontext worden uitgevoerd. De reden hiervoor is dat we in een bedrijfscontext nooit over dezelfde hoeveelheid wisselgegevens in teamsamenstelling zouden kunnen beschikken als in de gekozen sportcontext.

In een sportcontext is er een grote en eenvoudige beschikbaarheid van dezelfde gegevens omtrent wissels, waardoor ook de individuele prestaties van de wissels makkelijk kunnen vergeleken worden. Dit is belangrijk voor dit onderzoek omdat we een duidelijkheid beeld willen van het verschil in kwaliteiten en integratiekenmerken tussen de nieuwe en de oude manager. Gegevens van sportteams stellen ons in staat om verandering en de effecten van verandering gemakkelijk te onderzoeken en bieden een aantal belangrijke voordelen zoals een goed gecontroleerde steekproefprocedure en duidelijke prestatiemetingen.

In het verleden werd al eerder onderzoek gedaan aan de hand van sportteams. Zo zijn er een aantal sportstudies geweest die de gevolgen van trainerswissels relateerden aan prestaties (Grusky, 1963; Gamson & Scotch, 1964; Pfeffer & Davis-Blake, 1986). Grusky (1963) onderzocht bijvoorbeeld de opvolging van trainers a.d.h.v. 16 honkbalteams over een tijdsspanne van 20 jaar en vond dat slecht presterende teams hun coach sneller op de straat zetten.

We verwachten dat de resultaten die gevonden worden in deze onderzoekscontext in grote mate overeenkomen met de resultaten die zouden gevonden worden in een bedrijfscontext. We gaan uiteindelijk na of een wissel binnen een team effect heeft op de prestaties. Het zou sterk zijn dat er een tegengesteld resultaat zou worden bekomen. Een voetbalclub kan in zekere mate vergeleken worden met een onderneming. In beide gevallen wordt een bepaald team (voetbalelftal-managementteam) samengesteld om bepaalde prestaties te verwezenlijken. Indien het team niet meer naar behoren functioneert zal er een wijziging worden doorgevoerd in het team om betere prestaties te kunnen verwezenlijken. De verwachting is dan ook dat er weinig verschil zal zijn tussen de resultaten die zullen worden gevonden in deze sportcontext en de resultaten die zouden worden gevonden in een bedrijfscontext.

Er wordt gekozen om de wissels te analyseren van één voetbalclub, met name Tottenham Hotspur. We kozen voor een ploeg uit de Barclays Premier League omdat dit veruit de meest populaire competitie is en over de ploegen die erin spelen het meeste gegevens worden bijgehouden. De keuze voor Tottenham kwam er na een analyse van de teams. Er diende voldoende variatie te zitten in de prestaties van deze ploeg, waardoor de echte

topteams zoals Chelsea, Manchester City en Manchester United al meteen werden uitgesloten. Zij winnen teveel wedstrijden. Ook de laagvliegers die elk jaar tegen de degradatie vechten en dus veel verliesmatchen hebben werden weggelaten. De middenmoters hebben het meeste variatie in hun resultaten waardoor dat zij de geschikte kandidaten vormen. Tottenham Hotspur werd uiteindelijk gekozen.

5.2. Gegevensverzameling

Om de wissels en hun effecten op de prestaties te analyseren worden alle gegevens verzameld via de website van Tottenham Hotspur (<http://www.tottenhamhotspur.com/>) en de site <http://www.transfermarket.co.uk/>.

Er worden in totaal 46 matches geanalyseerd (zie tabel 5.2.1) waarin 130 wissels worden doorgevoerd (Tabel 5.2.3). Niet enkel wedstrijden uit de Engelse Barclays Premier League zijn gebruikt, maar ook wedstrijden van de Europa League en de Capital One cup.

Tabel 5.2.1.: Wedstrijden

# Wedstrijden	
Barclays Premier League	31
UEFA Europa League	12
Capital One Cup	3
Totaal	46

In totaal won Tottenham van de 46 onderzochte wedstrijden maar liefst 27 wedstrijden zoals we in de tabel hieronder kunnen aflezen. We concluderen dat er voldoende afwisseling is in de resultaten.

Tabel 5.2.2.: Resultaten

Resultaat	#	%
Winst	27	58,7
Gelijk	7	15,2
Verlies	14	26,1
	46	100,0

Tabel 5.2.3.: Wissels

Wissels	#	%
1	46	0,354
2	45	0,346
3	39	0,300
Totaal	130	1

5.3. Verzamelde variabelen

5.3.1. Spelersvariabelen

Om een overzicht te hebben omtrent spelers, hun kwaliteiten en ervaringen, worden eerst individuele spelersprofielen opgesteld. Volgende gegevens worden opgeslagen in een Excelbestand:

- Rugnummer
- Naam
- Leeftijd
- Nationaliteit
- Taal
- Tenure
- Marktwaaarde
- Fifa-rating
- International
- Positie
- Gestart
- # speelminuten (van 18 Augustus t.e.m. 23 Maart)

Deze gegevens worden verzameld voor alle spelers uit de A-kern. Tijdens enkele wedstrijden in de UEFA Europa League kregen ook spelers uit de B-kern speelgelegenheid. Ook voor hun werden deze gegevens verzameld. In totaal bestaat de vaste A-kern uit 27 spelers, waarvan 8 spelers pas deze zomer zijn aangetrokken.

Om de productieve van de niet-productieve kenmerken te scheiden delen we ze op in integratievariabelen en kwaliteitsvariabelen. Integratievariabelen zijn van invloed op de mate van integratie en samenwerking binnen het team, voor de rest dragen ze niet bij aan de kwaliteit van de beslissingen. Er kan best weinig diversiteit zijn in deze kenmerken. De integratievariabelen gekozen voor de sportcontext zijn ook variabelen die opgaan in een bedrijfscontext. Voor de kwaliteitskenmerken die wel invloed hebben op de kwaliteit van de beslissingen worden alternatieve metingen genomen. In de bedrijfswereld zou diversiteit in kenmerken zoals kennis en competenties bijdragen aan de kwaliteit van de beslissingen (Hendriks, 2004). Voor deze sportcontext worden alternatieve variabelen gekozen die gelinkt worden aan het bijdragen van kwaliteit zoals de marktwaaarde en het aantal basisplaatsen.

5.3.1.1. Kwaliteitsvariabelen

Een eerste variabele om kwaliteit binnen een voetbalteam te meten is de marktwaaarde van de spelers. Op het eerste zicht lijkt dit een relatief goede indicator van de kwaliteiten van een speler. Er zijn echter enkele minpunten aan marktwaaarde als indicator van kwaliteit.

Zo zal de marktwaarde van een jonge speler vaak hoger zijn dan die van een oudere speler, maar dit wil echter niet zeggen dat zijn kwaliteiten ook effectief hoger zijn. De reden hiervoor is dat een jonge speler nog het grootste deel van z'n carrière voor de boeg heeft. Oudere spelers daarentegen hebben hun beste jaren meestal al gehad en zullen waarschijnlijk niet meer zo heel lang meegaan in het voetbalwereldje. Dit wil echter niet zeggen dat de kwaliteiten van zo'n oudere spelers minder zijn. Integendeel zelfs, neem bijvoorbeeld Frank Lampard, speler van Chelsea, 35 jaar oud en een marktwaarde van 2 milen euro. Er zijn heel wat spelers met een veel hogere marktwaarde, maar ze zijn daarom nog niet beter dan Lampard. Omwille van zijn hoge leeftijd en de wetenschap dat hij waarschijnlijk in de loop van de volgende jaren zijn carrière beëindigd, is zijn marktwaarde beduidend lager dan een aankomend jong talent. Contractduur is nog een relevant element met invloed op de marktwaarde. Er zijn grote verschillen tussen de gemiddelde marktwaardes van aanvallers, verdedigers en middenvelders. Aanvallers zijn over het algemeen duurder dan middenvelders, die op hun beurt weer een hogere gemiddelde marktwaarde hebben dan verdedigers. Marktwaarde is een partiële indicator van kwaliteit.

Het aantal basisplaatsen kan ook helpen om de kwaliteit beter te identificeren. Meestal starten de beste spelers per positie, dit hoeft niet de speler te zijn met de hoogste marktwaarde. Indien een speler met een lagere marktwaarde meer basisplaatsen heeft verzameld dan een speler met een hogere marktwaarde, maken we de assumptie dat de speler met meer basisplaatsen ook een hogere kwaliteitswaarde genereert voor het team. Bij deze variabele kunnen negatieve factoren een invloed hebben zoals blessures en schorsingen.

Een andere, ietwat alternatieve manier om de mate van kwaliteit te meten is a.d.h.v. de "playerratings" gegeven door het voetbalspel FIFA. Het bekende voetbalspel FIFA geeft iedere speler een rating op 100. Deze rating is gebaseerd op hun niveau en hoe goed ze spelen. Radamel Falcao García Zarate, of gewoon Falcao, is een spits met een rating van 90, bijvoorbeeld. Doorheen het seizoen veranderen de spelersstatistieken, afhankelijk van de eigen prestatie. De rating wordt regelmatig aangepast. Deze rating is een realistische weergave van de kwaliteiten van de speler. Ze wordt niet beïnvloedt door leeftijd, contractduur,... Daarom leek me deze variabele belangrijk om op te nemen in ons onderzoek. De 'playerratings' is de meest realistische waardemeter van de kwaliteiten van een speler.

5.3.1.2. Integratievariabelen

Nationaliteit is één van de variabelen die de integratie in een team kan beïnvloeden. Mensen die van een ander land komen spreken meestal een andere taal, hebben andere gebruiken, een andere cultuur, eventueel een andere godsdienst. Daardoor kan de integratie van een 'buitenlander' moeilijker verlopen. Volgens de similarity attraction theory zouden mensen zich meer aangetrokken voelen tot mensen met wie ze zich

verhouden, mensen waarmee ze dingen gemeen hebben zoals nationaliteit, taal,... (Berscheid en Walster 1969; Byrne 1971). Een voorbeeld uit de voetbalwereld: een veelbelovende Afrikaans voetballer komt naar Europa. Er wordt veel van hem verwacht, maar zijn prestaties zijn ondermaats. Waarom? De kans is groot dat hij niet is aangepast. Hij leeft in een vreemd land met een vreemde cultuur en een vreemde taal. Er is tijd voor integratie nodig. Zijn er meer Afrikanen in het team, dan kan het integreren makkelijker verlopen.

Tabel 5.3.1.: Nationaliteit A-kern

	#	%
Engelsman	9	33,3
Fransman	3	11,1
Belg	3	11,1
Braziliaan	3	11,1
Spanjaard	1	3,7
Duitser	1	3,7
Roemeen	1	3,7
IJslander	1	3,7
Deen	1	3,7
Amerikaan	1	3,7
Italiaan	1	3,7
Togolees	1	3,7
Algerijn	1	3,7
Total	27	100,0

De kern van 27 spelers omvat 13 verschillende nationaliteiten. Eén derde van de ploeg bestaat wel uit Engelsen, wat natuurlijk te begrijpen valt aangezien het om een ploeg gaat uit de Engelse voetbalcompetitie. Voor de rest is er een zeer grote verscheidenheid van herkomst.

Ook voor taal, leeftijd en tenure werden deze gegevens verzameld. Taal sluit aan bij nationaliteit, maar we namen taal toch op in deze studie omdat een aantal nationaliteiten eenzelfde taal spreken. Argentijnen en Spanjaarden spreken dezelfde taal, Portugezen en Brazilianen ook.

Met tenure wordt de actieve periode van een speler bij de club weergegeven. Aangezien sommige spelers worden uitgeleend, worden enkel de jaren dat de speler effectief voor de club heeft gespeeld, geteld voor tenure.

Voor leeftijd baseren we ons op de sociale categorisatietheorie. Mensen van dezelfde leeftijdsgroepen verhouden zich in het algemeen beter met elkaar. We verwachten dan ook dat de samenwerking tussen mensen in dezelfde leeftijdscategorieën beter zal zijn dan bij grote verschillen. Grote leeftijdsverschillen zorgen namelijk voor variatie in de visies en opinies binnen het TMT en zorgen zo voor conflicten (Miliken & Martins, 1996).

5.3.2. Wisselvariabelen

Om te controleren of het bij een wissel ging om een strategieverandering of een implementatieverbetering werd de dummyvariabele strategieverandering gecreëerd. Indien de ploeg hetzelfde blijft spelen, dus niet aanvullender of defensiever gaat spelen,

dan krijgt de variabele een 0, anders een 1. In onderstaande tabel zien we het aantal strategieveranderingen in vergelijking met het aantal implementatieverbeteringen.

Tabel 5.3.2.: strategieveranderingen

	#	%
Implementatieverbetering	101	77,69
Strategieverandering	29	22,31
Totaal	130	100

5.3.3. Uitkomstvariabelen

Om te zien of een wissel effect heeft gehad kijken we naar het aantal goals dat gescoord wordt nadat de wissel is doorgevoerd. Hieruit leiden we af of de wissel tot resultaat heeft geleid. Hierbij zien we het scoren van goals na de wissel als een prestatieverbetering.

Verder creëerden we een variabele die de onderlinge prestaties tussen de wissels vergelijkt, hierbij beschikten we over volgende gegevens:

- Goals
- Assist
- Schoten
- Schoten op doel
- Gemaakte fouten
- Shotprecisie
- Passingprecisie
- Succesvolle tackles

We dienen een maat te creëren die zowel gewone wissels, als strategische wissels (bv. middenvelder voor aanvaller) kunnen vergelijken. Omdat de prestaties afhankelijk zijn van de tijd, delen we de prestaties door het aantal minuten dat ze effectief gespeeld hebben in de match. Het zou oneerlijk zijn om te verwachten van iemand die 30 minuten heeft gespeeld, dat hij hetzelfde aantal schoten en hetzelfde aantal tackles doet als iemand die 60 minuten heeft gespeeld. Vandaar dat we de prestaties delen door het aantal speelminuten.

Individuele maat = $(\text{goals}/\#\text{speelmin.}) + (\text{assists}/\#\text{speelmin.}) + (\text{schoten}/\#\text{speelmin.}) + (\text{succesvolle tackles}/\#\text{speelmin.})$

5.3.4. Controlevariabelen

Er zijn naast de reeds genoemde variabelen nog andere variabelen die van invloed zijn op de prestaties die het team en de onderneming zal behalen. Sommige variabelen zullen positieve relaties weergeven terwijl ze weinig of niets met elkaar te maken hebben. Om dit tegen te gaan hebben we enkele controlevariabelen opgesteld.

We maken een onderscheid tussen uit- en thuiswedstrijden. Het is belangrijk om hier een onderscheid tussen te maken omdat ze een belangrijk effect kunnen hebben op het resultaat van de wedstrijd. In een thuiswedstrijd wordt er gespeeld in bekende omstandigheden, in een bekende omgeving. De thuispelers worden aangemoedigd en gemotiveerd door het publiek waardoor er een zeker voordeel is wanneer je thuis speelt. De meeste ploegen behalen logischer wijs dan ook de meeste winstmatches in hun thuiswedstrijden. Hiervoor werd een dummyvariabele gecreëerd die een 1 kreeg toebedeeld als het een thuiswedstrijd was en een 0 indien het een uitwedstrijd was. Uit tabel 4.2. blijkt dat er een goed evenwicht zit tussen de uit- en thuiswedstrijden.

Tabel 5.3.1: Uit/thuiswedstrijden

Uit/thuis wedstrijd	
Uit	22
Thuis	24
Total	46

Zoals we kunnen aflezen uit bovenstaande tabel is er ongeveer een gelijke verdeling tussen het aantal uit- en thuiswedstrijden. Dit is ook logisch aangezien zowel in de Barclays premier league als in de UEFA Europa League met heen- en terugwedstrijden wordt gewerkt. Enkel in de capital one cup worden er geen terugwedstrijden gespeeld.

Het niveau van de tegenstander is een andere controlevariabele. De kans op verlies tegen een topper is veel groter dan tegen een degradatiekandidaat. Om een beeld te krijgen van de tegenstander wordt de dummyvariabele 'sterke tegenstander' gecreëerd. Er wordt zo een onderscheid gemaakt tussen de teams die sterker of ongeveer evenwaardig zijn aan Tottenham en de teams die zwakker zijn. We nemen hiervoor de gemiddelde positie van Tottenham over de laatste 5 jaar. Hieruit blijkt dat Tottenham gemiddeld 5^e eindigt in de Barclays Premier League. Teams die over de laatste 5 jaar gemiddeld beter doen dan een 5^e plaats werden als sterke tegenstanders beschouwd en kregen een 1 toebedeeld. Deze teams zijn: Manchester United, Manchester City, Chelsea en Arsenal. Omdat er ook teams zijn die ongeveer evenwaardig zijn wordt gekozen om alle teams die gemiddeld een 7^e plaats of beter behalen bij de sterk tegenstanders te beschouwen. De eerste 7 plaatsen geven ook recht op Europees voetbal en lijkt dus een geschikte variabele. Teams die slechter presteerden dan een gemiddelde 7^e plaats werden gezien als zwakkere tegenstanders en kregen een 0. Voor de capital one cup werden dezelfde quoteringen aangehouden. Voor de Europa League werden de ploegen die de laatste 5 jaar gemiddeld 3 keer Europees speelden gezien als sterke ploegen en de andere als zwakkere ploegen. Hier werd enkel Benfica als sterke tegenstander beschouwd.

Aangezien wissels meestal doorgevoerd worden om een soort van verandering teweeg te brengen dienen we rekening te houden met noodgedwongen wissels omwille van bijvoorbeeld blessures. Indien een wissel werd doorgevoerd omwille van een blessure kreeg de dummyvariabele 'blessure' een 1, indien dit niet het geval was een 0.

Ook het tijdstip waarop de wissel wordt doorgevoerd is van belang. Een speler die in de 89^e minuut invalt zal hoogstwaarschijnlijk weinig tot geen impact hebben op de prestaties van het team. De tijd die hem gegund wordt, was te kort om enig effect te hebben. Daarom creëren we de variabel 'tijdstip wissel' die weergeeft wanneer de wissel plaatsvond.

-kwaliteitsvariabelen

Variabele	Meting	Verklaring
Fifaratingverschil	Fifarating speler erin - Fifarating speler eruit	We nemen het verschil van de rating van de speler die erin is gekomen met de rating van de speler die eruit is gegaan. Een positief verschil zou dan duiden op een verhoging van de kwaliteit
Marktwaardeverschil	Marktwaarde opgekomen - marktwaarde afgehaalde	We vergelijken de marktwaarde van de speler die erop is gekomen met die van degene die eraf werd gehaald. Indien het verschil in marktwaarde positief is wil dit zeggen dat de marktwaarde van de speler die erin is gekomen hoger ligt dan die van de speler die eraf is gehaald. Dit duidt op een verhoging van de kwaliteit.
Basisplaatsenverschil	# basisplaatsen opgekomen - # basisplaatsen afgehaalde	Aan het aantal basisplaatsen kunnen we zien wie het meest heeft mogen starten. Angezien je meestal je sterkste ploeg opstelt zijn de spelers met het meest aantal basisplaatsen, vaak de kwalitatief betere spelers. We nemen weer het verschil om te zien of er een toename of een afname van kwaliteit is.
Speelminverschil	Aantal speelmin. speler erin - aantal speelmin. speler eruit	We vergelijken het aantal speelminuten van de speler die erop is gekomen met die van degene die eraf werd gehaald. Indien het verschil tussen beide positief is wil dit zeggen dat de speler die erin is gekomen dit seizoen al meer heeft gespeeld. Angezien de kwalitatief betere spelers het meeste speelminuten maken zou dit dus op een verhoging van de kwaliteit moeten duiden.

-integratievariabelen

Variabele	Meting	Verklaring
Nationaliteiten verschil	Aantal nationaliteiten na wissel - aantal nationaliteiten voor wissel	We vergelijken het aantal nationaliteiten in het team voor en na de wissel door het verschil te nemen. Een negatieve waarde duidt op een vermindering van het aantal nationaliteiten.
Taal	Aantal gesproken talen na wissel - aantal gesproken talen voor wissel	We tellen het aantal verschillende talen die gesproken worden in het basiselftal bij elkaar op. Na een wissel kijken we of er wijzigingen zijn in het aantal verschillende talen. Indien het aantal gesproken talen vermindert na de wissel concluderen we dat de integratie werd verbeterd.
Leeftijdverschil	[gemiddelde leeftijd - leeftijd opgekomen] - [gemiddelde leeftijd - leeftijd afgehaalde]	We nemen de absolute waarde van het verschil van de gemiddelde leeftijd van het team met de leeftijd van de speler die erin komt. We vergelijken dit met de absolute waarde van het verschil van de gemiddelde leeftijd van het team met de leeftijd van de speler die eraf gaat. Indien het verschil tussen beiden negatief is concluderen we dat de integratie bevordert wordt, want de leeftijd van de opgekomen speler leunt dichterbij 0. Dit geeft aan dat het verschil van de gemiddelde leeftijd en de leeftijd van de opgekomen speler ligt dan dichterbij 0. Dit geeft aan dat de leeftijd van de speler die erin komt dichterbij de gemiddelde leeftijd van het team ligt. We nemen de absolute waarde, omdat het verschil met het gemiddelde hoger of lager kan liggen. Stel dat de gemiddelde leeftijd 25,5 jaar is en een speler van 24 gaat eraf en een speler van 29 komt erop, dan bedraagt het verschil respectievelijk 1,5 en -3,5. Het tweede verschil is kleiner terwijl het leeftijdsverschil eigenlijk groter is geworden na de wissel. Om dit probleem te verhelpen nemen we de absolute waarde.
Tenureverschil	Tenure ingekomen - Tenure eruit	Van iedere speler werd het aantal jaren dat ze effectief bij de club spelen bijgehouden, uitleenbeurten tellen hier niet bij. De gedachtegang is dat spelers die gedurende langere tijd bij de club aanwezig zijn beter geïntegreerd zijn in het team. Indien de tenure van de opgekomen speler hoger is dan die van de speler die eruit gaat of het verschil tussen beiden positief is dan spreken we van een integratieverbetering.

-wisselvariabelen

Variabele	Meting	Verklaring
Strategieverandering	Strategieverandering na wissel = 1 Geen strategieverandering na wissel = 0	Indien er van strategie werd veranderd werd de variabele strategieverandering voorzien van een 1, anders van een 0. Indien een strategieverandering plaatsvond kan er aanvullender of defensiever gespeeld worden. Bij aanvullender spel wordt bv. een middenvelder gewisseld voor een aanvaller.
	Aanvullender wissel = 1 Niet aanvullender wissel = 0	
	Defensiever na wissel = 1 Niet defensiever na wissel = 0	

-wedstrijdvariabelen

Variabele	Meting	Verklaring
Goals na wissel	Goals Tottenham na wissel	Het aantal goals gescoord door Tottenham na het doorvoeren van de wissel.
Goals tegen na wissel	Goals tegenstander na wissel	Het aantal goals gescoord door de tegenstander na het doorvoeren van de wissel.
Individuele maat	Maat erin – maat eruit	Voor de individuele maat tellen we de prestaties op vlak van goals, assist, schoten en succesvolle tackles bij elkaar op en delen we ze door het aantal speelminuten. Om een vergelijking te kunnen maken tussen de speler die erin is gegaan en de speler die eraf is gekomen nemen we het verschil van de individuele maten.

-controlevariabelen

Variabele	Meting	Verklaring
Plaats van de wedstrijd	Thuiswedstrijd = 1 Uitwedstrijd = 0	Wanneer een ploeg thuis speelt is het makkelijker om beter te presteren dan op verplaatsing, omdat de spelers zijn gewend aan de omstandigheden. Ze spelen in hun eigen stadion, voor hun eigen supporters die hun aanmoedigen. Op deze manier wordt de drang om beter te presteren gestimuleerd.
Niveau tegenstander	Sterke ploeg = 1 Zwakkere ploeg = 0	Om het niveau van de tegenstander in de BPL te achterhalen keken we naar de gemiddelde positie van Tottenham over de laatste 5 jaar. Gemiddeld haalde Tottenham een 5 ^e plaats, alle ploegen die beter deden dan een 5 ^e plaats plaatsen we logischerwijs in de groep met de sterke ploegen. Omdat er ook enkele ploegen ongeveer gelijkwaardig zijn aan Tottenham werden alle ploegen die gemiddeld een 7 ^e plaats of beter haalden onder de sterke ploegen geklasseerd.
Blessure	Blessure = 1 Gewone wissel = 0	Aangezien wissels meestal doorgevoerd worden om een soort van verandering teweeg te brengen dienen we rekening te houden met noodgedwongen wissels omwille van bijvoorbeeld blessures. Indien een wissel werd doorgevoerd omwille van een blessure kreeg de dummyvariabele 'blessure' een 1, indien dit niet het geval was een 0.
Tijdstip wissel	Tijdstip van wissel	Hoe later de wissel plaatsvindt hoe minder tijd de speler nog heeft om een effect te hebben op de prestaties van het team. Daarom creëerden we de variabele 'tijdstip' wissel die weergeeft wanneer de wissel plaatsvond.

Hoofdstuk 6: Empirische resultaten

In dit hoofdstuk presenteren en bediscussiëren we de empirische resultaten van onze studie. Het eerste deel van dat hoofdstuk focust op de beschrijvende statistiek. In het tweede deel van dit hoofdstuk presenteren we de correlatie analyse, die de correlaties tussen de verschillende variabelen weergeeft. In het laatste hoofdstuk bespreken we de regressie analyses.

6.1. Beschrijvende statistiek

In tabel 6.1.1. wordt de beschrijvende statistiek weergegeven van alle variabelen die gebruikt werden om de hypothesen te testen. We merken dat de kwaliteitvariabelen gemiddeld hoger zijn voor de speler die eruit gaat dan voor de speler die erin gaat. Zo ligt de gemiddelde fifarating van een speler die eruit gaat op 78,33. Dit is gemiddeld bijna 1,5 hoger dan voor een speler die erin komt. Voor marktwaarde zien we een verschil van gemiddeld 4,15 miljoen euro tussen de gemiddelde waarde van de wissel die erin komt (11,15 miljoen) en de wissel die eruit gaat (15,30 miljoen). Deze resultaten zijn niet onlogisch aangezien een voetbalploeg meestal probeert aan te treden met zijn sterkste elftal. We merken ook op dat er een grote variatie zit tussen minimale (8,23 miljoen) en maximale (17,99 miljoen) gemiddelde waarde van het team. De reden hiervoor is dat Tottenham zijn sterkhouders in de Europese wedstrijden vaak rust gunt en de spelers die minder aan spelen toekomen dan opstelt.

Verder tonen de resultaten van de beschrijvende statistiek dat er een grote variatie zit in leeftijden van de wisselers, gaande van 19 tot 31 jaar oud. Gemiddeld genomen is er ook een grote verdeeldheid van het aantal nationaliteiten in het team en we zien dat de spelers van het basiselftal gemiddeld minder dan 2 jaar voor de club spelen. Een verklaring voor dit laatste gegeven is de aankoop van een aantal nieuwe spelers vorige zomer. Deze spelers zijn pas bij de club en trekken de gemiddelde tenure van het team omlaag. Verder merken we nog op dat na het doorvoeren van een wissel Tottenham vaker scoort dan zijn tegenstander, maar ze nooit meer dan 2 keer scoren na de wissel.

Er is een goede balans tussen het aantal uit- en thuiswedstrijden aangezien de waarde voor thuiswedstrijden net iets boven 0,5 ligt. De wissels die werden doorgevoerd omwille van een blessure zijn maar klein en gemiddeld wordt in minder dan 1/3 van de gevallen een wissel doorgevoerd tegen een sterke tegenstander.

Tabel 6.1.1.: Beschrijvende statistiek

Variabele	N	Gemiddelde	Mediaan	Min.	Max.	S.A.
Kwaliteitsvariabelen						
Fifarating (erin)	130	76.72	78	64	84	4.808
Fifarating (eruit)	130	78.33	79	64	84	3.940
Marktwaarde (team)	130	13,42	13,46	8,23	17,99	2,01621
Marktwaarde (erin)	130	11.15	9	0.5	30	8.334
Marktwaarde (eruit)	130	15.30	17	1	30	8.213
Basisplaatsen (erin)	130	15.48	14	0	33	8.395
Basisplaatsen (eruit)	130	21.09	21	2	33	7.498
Speelmin. (erin)	130	1499.64	1566.00	12	3039	650.646
Speelmin. (eruit)	130	1861.65	1796.00	339	3039	551.713
Integratievariabelen						
Aantal nat. (voor wissel)	130	6.77	7.00	1.031	4	9
Aantal nat. (na wissel)	130	6.63	7.00	1.101	3	9
Aantal talen (voor wissel)	130	5.89	6.00	1.058	3	8
Aantal talen (na wissel)	130	5.75	6.00	1.088	3	8
Leeftijd (team)	130	25.405	25.25	23.9	28.4	0.7372
Leeftijd (erin)	130	24.39	24	20	29	2.318
Leeftijd (eruit)	130	23.9692	24	19	31	3.13257
Tenure (team)	130	1.8797	1.9091	0.55	3.00	0.508
Tenure (erin)	130	1.55	0.5	0	8	2.588
Tenure (eruit)	130	1.19	0	0	8	2.088
Strategieverandering						
Strategieverandering	130	0.22	0	0	1	0.418
Uitkomstvariabelen						
Goals na wissel	130	0.43	0.00	0.634	0	2
Goals tegenstander na wissel	130	0.37	0.00	0.769	0	4
Individuele maat (erin)	130	6.277	5.555	0	28.57	6.0546
Individuele maat (eruit)	130	4.27	3.825	0	15.79	3.014
Controlevariabelen						
Thuiswedstrijd	130	0.54	1	0	1	0.5
Sterke tegenstander	130	0.28	0	0	1	0.453
Blessure	130	0.14	0	0	1	0.347
Tijdstip wissel	130	68.70	71	14	89	13.383

6.2 Correlatie analyse

Tabel 6.2.1. geeft de correlaties tussen de verschillende variabelen uit ons onderzoek weer. We bespreken in het kort de belangrijkste bevindingen.

Kwaliteit

Tussen de kwaliteitsvariabelen kunnen we sterke positieve onderlinge correlaties zien. Zo is er een zeer sterke positief significante correlatie bestaat tussen Fifa-ratingverschil en marktwaardeverschil. De correlatie tussen beiden is 0,793 ($p < 0,01$). Omdat beide onafhankelijk variabelen ongeveer hetzelfde meten en er een hoge correlatie is tussen beiden zullen deze twee variabelen nooit in eenzelfde model worden gebruikt. Tussen het aantal basisplaatsenverschil en het speelminutenverschil wordt nog een hogere significante correlatie gevonden, 0,977 ($p < 0,01$), waardoor we voor de rest van dit onderzoek enkel nog met het basisplaatsenverschil zullen werken.

Integratie

De resultaten van tabel 6.2.1. geven een sterke positieve correlatie van 0,816 ($p < 0,01$) weer tussen het aantal nationaliteiten en het aantal gesproken talen binnen het team. Voor het verdere verloop van ons onderzoek werken we enkel met het aantal nationaliteiten.

We merken dat het absolute leeftijdsverschil negatieve correlaties heeft ($p < 0,01$) met zowel fifaratingverschil, marktwaardeverschil als speelminutenverschil. Dit duidt erop dat grote leeftijdsverschillen (oudere/jongere spelers) negatief gecorreleerd zijn aan het bijdragen van kwaliteit aan het team.

Controle

Het spelen tegen een sterke tegenstander vertoont een negatieve correlatie van -0,289 ($p < 0,01$) met het scoren van goals en een positieve correlatie van 0,333 ($p < 0,01$) met het tegenkrijgen van goals na de wissel. Dit toont aan dat zelfs na het doorvoeren van de wissel de kans op het verbeteren van de resultaten en dus het scoren van goals maar redelijk klein is. Het tijdstip van het doorvoeren is negatief gecorreleerd op het 1% significantieniveau aan het scoren en tegenkrijgen van goals. Dit is vanzelfsprekend aangezien de kans op het scoren van goals afneemt met de tijd.

Tabel 6.2.1.: Correlatie-analyse

Meting	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Kwaliteitsvariabelen													
1	Fifa-ratingverschil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	Marktwaaardeverschil	0.793**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	Basisplaatsenverschil	0.524**	0.579**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4	Speelmin. verschil	0.549**	0.530**	0.977**	-	-	-	-	-	-	-	-	
Integratievariabelen													
5	Nationaliteitenverschil	0.271**	0.404**	0.238**	0.217*	-	-	-	-	-	-	-	
6	Talenverschil	0.268**	0.319**	0.185*	0.194*	0.816**	-	-	-	-	-	-	
7	Abs. Leeftijdverschil	-0.285**	-0.251**	-0.407	-0.430**	0.063	-0.075	-	-	-	-	-	
8	Tenureverschil	0.128	-0.179*	-0.117	-0.082	-0.326	-0.302**	0.038	-	-	-	-	
Strategieverandering													
9	Strategieverandering	0.151	0.164	0.008	0.030	-0.027	0.006	0.031	-0.139	-	-	-	
Uitkomstvariabelen													
10	Goals Tot. na wissel	0.054	-0.014	0.060	0.078	0.050	0.037	-0.059	-0.117	-0.102	-	-	
11	Goals Teg. na wissel	-0.046	0.037	-0.052	-0.063	0.146	0.099	0.023	-0.172	-0.089	-0.027	-	
12	Maat	-0.043	-0.120	-0.074	-0.033	0.126	0.119	0.126	-0.016	0.044	0.115	0.013	
Controlevariabelen													
13	Thuiswedstrijd	-0.068	0.008	-0.164	-0.177*	0.019	-0.013	-0.003	-0.034	0.006	-0.137	0.157	0.061
14	Sterke tegenstander	-0.121	-0.060	-0.011	-0.024	0.094	0.072	0.115	-0.045	-0.133	-0.289**	0.333**	0.132
15	Blessure	-0.024	-0.001	0.048	0.060	0.016	0.020	0.004	0.032	-0.161	0.150	0.214*	-0.050
16	Tijdstip wissel	-0.095	-0.56	-0.120	-0.134	-0.109	-0.029	0.003	0.080	0.068	-0.303**	-0.350**	-0.087

p<0,05*; p<0,01** (2-tailed)

n=130

6.3. Regressie analyse

Om de verzamelde gegevens verder te analyseren maken we gebruik van een meervoudige regressieanalyse. Dit is een statistische techniek die gebruikt kan worden om de relatie tussen een afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen te analyseren (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Controlevariabelen

Voor de afhankelijke variabele 'goals na wissel' stellen we drie dingen vast a.d.h.v. onze controlevariabelen. Het spelen tegen een sterke tegenstander heeft een negatief significant effect (<5%) op het scoren van goals. Dit resultaat valt te verwachten aangezien het vrij vanzelfsprekend is dat je tegen een sterke tegenstander moeilijker kan scoren. Ook het negatief significant effect van het tijdstip van de wissel op het scoren van goals is te verwachten. Hoe later de verandering wordt doorgevoerd, hoe minder tijd er nog rest om een goal te scoren. Een derde, maar toch opvallend resultaat, is dat het scoren van goals na een wissel in een thuiswedstrijd een negatief significant effect heeft. Voor de afhankelijke variabele 'individuele maat', wordt enkel voor een sterke tegenstander een marginaal significante relatie gevonden. Deze is positief, wat eerder tegengesteld is aan wat men zou verwachten. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de wisselspeler extra gemotiveerd is om goed te presteren tegen een sterke tegenstander om zo door de trainer te worden opgemerkt.

Kwaliteitsvariabelen

De regressieresultaten met betrekking tot de kwaliteitsvariabelen vinden we terug in tabel 6.3.1., 6.3.2 en 6.3.3.. We verwachten (hypothese 1.a) dat kwaliteitsvariabelen positief gerelateerd zijn aan de prestaties (het scoren van goals en de individuele prestatie). De resultaten uit tabel 6.3.1. tonen echter dat geen enkele van de 3 kwaliteitsvariabelen (FIFAratingverschil, marktwaardeverschil, basisplaatsenverschil) een significant positieve relatie hebben met het scoren van goals ($B=0.019$, ns; $B=-0.053$, ns; $B=-0.005$, ns). Ook wanneer de kwaliteitsvariabelen samen in een model worden gegoten (model 5 en 6¹) worden geen significante relaties gevonden.

Indien de onderlinge prestaties tussen de wisselers (individuele maat) als afhankelijke variabele werd genomen kon ook geen positieve relatie gevonden voor de kwaliteitsvariabelen (-0.039 , ns; -0.043 , ns; -0.081 , ns).

In onze eerste hypothese stelden we dat de kwaliteiten van de nieuwe manager de belangrijkste beslissingscriteria zouden vormen voor het selecteren van een nieuwe manager.

¹ FIFArating en marktwaarde worden niet in eenzelfde model gebruikt omdat ze een te hoge onderlinge correlatie hebben.

De achterliggende gedachte hiertoe komt uit het onderzoek van Pelled et al. (1999) en Hendriks (2004). Zij tonen aan dat diversiteit in kennis en competenties van managers zorgen voor andere inzichten en perspectieven in een bepaalde situatie. Zo dragen ze bij aan een hogere kwaliteit van de besluitvorming waardoor er betere beslissingen worden genomen (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999) en de prestaties verbeteren. We gingen er dus vanuit dat het toevoegen van meer kwaliteit de prestaties positief zouden beïnvloeden. Dit wordt echter niet bevestigd in ons onderzoek. Er worden geen significante relaties gevonden waardoor de hypothese dient verworpen te worden.

Integratievariabelen

Ook de integratievariabelen vinden we terug in de tabellen 6.3.1., 6.3.2. en 6.3.3.. Hypothese 1.b voorspelde dat integratie binnen het team primeert bij het aanstellen van een nieuwe manager om verbeterde bedrijfsprestaties te realiseren.

Voor de integratievariabele tenureverschil wordt een B van -0.111 ($p < 0.2$) gevonden in tabel 6.3.1., wat erop wijst dat als de speler die intreedt in het spel langer bij de ploeg speelt, hij eerder een negatief effect zal hebben op het scoren van goals. Model 7 en 8 geven aan dat het verminderen van het aantal nationaliteiten en een kleiner leeftijdsverschil binnen het team geen relatie vertonen met het scoren van goals ($0,046$, ns; $-0,028$, ns).

De integratievariabele absoluut leeftijdsverschil geeft een marginaal significante relatie aan met de afhankelijke variabele 'individuele maat'. De B geassocieerd met model 8 (d.w.z. het totale effect van absolute leeftijdsverschil) is gelijk aan 0.114 ($p < 0,2$). Dit komt erop neer dat personen die sterk afwijken van de gemiddelde leeftijd, beter presteren dan de persoon die ze vervangen. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat ze willen bewijzen nog mee te kunnen met de rest van de groep. Deze spelers zijn een stuk jonger ofwel een stuk ouder dan het gemiddelde (we maakten gebruik van de absolute waarde). We merken hierbij op dat wanneer de andere integratievariabelen mee in het model worden opgenomen (model 11) er geen significante relatie meer kan worden gevonden voor absolute leeftijdsverschil.

Wanneer alle variabelen (kwaliteit en integratie) in één model worden samengevoegd zien we dat nationaliteitsverschil een B van 0.136 ($p < 0,2$) heeft.

Op basis van deze resultaten dienen we de hypothese die stelt dat integratie primeert bij het aanstellen van een nieuwe manager, moeten verwerpen.

We gaan verder na, of specifieke combinaties tussen integratie- en kwaliteitsvariabelen voor een positief effect kunnen zorgen op de bedrijfsprestaties (tabel 6.3.2.). Ook hier kunnen we geen significante resultaten vinden.

Er werden ook meervoudige regressie-analyses gedaan waar alle onafhankelijke variabelen werden voorgesteld als dummyvariabelen (bv. Fifarating toegenomen i.p.v. Fifaratingverschil), maar ook zo werden geen significante resultaten gevonden.

Tabel 6.3.1.: Regressie-analyse, afhankelijke variabele: goals na wissel

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11
Thuiswedstrijd	-0.148* (-1.820)	-0.150* (-1.826)	-0.149* (-1.829)	-0.149* (-1.794)	-0.149* (-1.784)	-0.145* (-1.820)	-0.148* (-1.814)	-0.149* (-1.816)	-0.150* (-1.847)	-0.150* (-1.834)	-0.158* (-1.870)
Sterke tegenstander	-0.275** (-3.416)	-0.277** (-3.407)	-0.276** (-3.427)	-0.275** (-3.402)	-0.277** (-3.389)	-0.277** (-3.419)	-0.279** (-3.445)	-0.272** (-3.342)	-0.280** (-3.484)	-0.278** (-3.403)	-0.277** (-3.329)
Blessure	0.017 (0.192)	0.015 (0.173)	0.014 (0.156)	0.017 (0.190)	0.015 (0.170)	0.013 (0.152)	0.018 (0.203)	0.017 (0.194)	0.024 (0.277)	0.024 (0.277)	0.024 (0.267)
Tijdstip wissel	-0.309** (-3.561)	-0.311** (-3.549)	-0.311** (-3.570)	-0.310** (-3.522)	-0.311** (-3.516)	-0.307** (-3.482)	-0.303** (-3.468)	-0.309** (-3.547)	-0.297** (-3.426)	-0.294** (-3.375)	-0.301** (-3.370)
Fifaratingverschil		0.019 (0.234)			-0.023 (-0.234)						-0.003 (-0.027)
Marktaandeelverschil			-0.053 (-0.652)			-0.065 (-0.708)					
Basisplaatsenverschil				-0.005 (-0.064)	0.006 (0.067)	0.027 (0.288)					
Nationaliteitenverschil							0.046 (0.570)			0.014 (0.162)	0.025 (0.264)
Abs. leeftijdsverschil								-0.028 (-0.342)			-0.042 (-0.452)
Tenureverschil									-0.111# (-1.384)		-0.106 (-1.164)
F-value	7.597***	6.043***	6.135***	6.030***	4.996***	5.088**	6.110***	6.058***	6.505***	4.591**	3.538**
R-square adjusted	0.170	0.164	0.166	0.163	0.157	0.160	0.165	0.164	0.176	0.163	0.150

p<0,200#; p<0,100*; p<0,05**; p<0,01***

n=130

Tabel 6.3.2.a: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-integratie, afhankelijke variabele: goals na wissel

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12
Thuiswedstrijd	-0,151* (-1,835)	-0,148* (-1,792)	-0,151* (-1,833)	-0,149* (-1,803)	-0,150* (-1,838)	-0,153* (-1,866)	-0,151* (-1,813)	-0,151* (-1,808)	-0,152* (-1,818)	-0,148* (-1,757)	-0,153* (-1,838)	-0,153* (-1,838)
Sterke tegenstander	-0,284** (-3,456)	-0,288** (-1,792)	-0,274** (-3,347)	-0,281** (-3,403)	-0,280** (-3,453)	-0,276** (-3,379)	-0,280** (-3,435)	-0,290** (-3,489)	-0,271** (-3,311)	-0,272** (-3,319)	-0,280** (-3,472)	-0,279** (-3,450)
Blessure	0,015 (0,172)	0,018 (0,210)	0,015 (0,166)	0,007 (0,083)	0,024 (0,271)	0,029 (0,335)	0,017 (0,200)	0,015 (0,174)	0,017 (0,190)	0,026 (0,291)	0,024 (0,274)	0,022 (0,244)
Tijdstip wissel	-0,307** (-3,479)	-0,315** (-3,544)	-0,313** (-3,549)	-0,319** (-3,598)	-0,298** (-3,387)	-0,299** (-3,393)	-0,305** (-3,455)	-0,311** (-3,491)	-0,312** (-3,528)	-0,313** (-3,538)	-0,300** (-3,414)	-0,299** (-3,387)
Fifa	-0,035 (-0,408)	-0,017 (-0,194)	-0,029 (-0,341)	-0,012 (-0,140)	-0,004 (-0,048)	0,007 (0,084)						
Basisplaatsen								0,006 (0,065)	-0,021 (-0,228)	-0,003 (-0,033)	-0,018 (-0,223)	-0,022 (-0,248)
Nationaliteit	0,056 (0,659)	0,075 (0,850)					-0,017 (-0,202)	0,080 (0,837)				
Abs. leeftijd			-0,036 (-0,422)	-0,054 (-0,613)			0,50 (0,599)		-0,036 (-0,405)	-0,074 (-0,707)		
Tenureverschil					-0,111# (-1,359)	-0,122# (-1,450)					-0,113# (-1,395)	-0,105 (-0,988)
Interactie		0,074 (0,818)										
Fifa*Nationaliteit												
Interactie				-0,068 (-0,737)								
Fifa*Abs. leeftijd												
Interactie												
Fifa*Tenureverschil												
Interactie								0,068 (0,651)				
Basisplaatsen*Nationaliteit												
Interactie										-0,075 (-0,707)		0,013 (0,119)
Basisplaatsen*Abs. leeftijd												
Interactie												
Basisplaatsen*Tenureverschil												
F-value	5,085***	4,443***	5,032***	4,375***	5,378***	4,635***	5,059***	4,377**	5,019***	4,356***	5,388***	4,583***
R-square adjusted	0,160	0,157	0,158	0,155	0,169	0,165	0,159	0,155	0,157	0,154	0,169	0,163

p<0,200#; p<0,100*; p<0,05**; p<0,01***

n=130

Tabel 6.3.2.b: Regressie-analyse, interacties.kwaliteit-integratie, afhankelijke variabele: goals na wissel

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Thuiswedstrijd	-0.148* (-1.803)	-0.148* (-1.803)	-0.149* (-1.812)	-0.156* (-1.889)	-0.150* (-1.845)	-0.149* (-1.833)
Sterke tegenstander	-0.287** (-3.520)	-0.290** (-3.524)	-0.273** (-3.356)	-0.285** (-3.448)	-0.284** (-3.531)	-0.286** (-3.541)
Blessure	0.016 (0.187)	0.019 (0.215)	0.015 (0.178)	0.008 (0.086)	0.023 (0.265)	0.018 (0.202)
Tijdstip wissel	-0.305** (-3.479)	-0.310** (-3.474)	-0.313** (-3.575)	-0.326** (-3.667)	-0.301** (-3.456)	-0.298** (-3.408)
Marktaandeel	-0.080 (-0.899)	-0.068 (-0.726)	-0.058 (-0.691)	-0.033 (-0.367)	-0.069 (-0.850)	-0.079 (-0.935)
Nationaliteit	0.079 (0.887)	0.089 (0.948)				
Abs. leeftijd			-0.042 (-0.500)	-0.071 (-0.785)		
Tenureverschil					-0.124# (-1.511)	-0.096 (-0.955)
Interactie		0.035 (0.354)				
Marktaandeel*Nationaliteit						
Interactie				-0.084 (-0.854)		
Marktaandeel*Abs. leeftijd						
Marktaandeel*Tenureverschil						0.049 (0.470)
F-value	5.218***	4.459***	5.107***	4.472***	5.529***	4.741***
R-square adjusted	0.164	0.158	0.160	0.159	0.174	0.169

p<0,200#; p<0,100*; p<0,05**; p<0,01***
n=130

Tabel 6.3.3.: Regressie-analyse, afhankelijke variabele: individuele maat

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11
Thuiswedstrijd	0.034 (0.377)	0.031 (0.340)	0.033 (0.365)	0.019 (0.211)	0.019 (0.209)	0.020 (0.214)	0.034 (0.379)	0.035 (0.391)	0.034 (0.376)	0.035 (0.396)	0.022 (0.234)
Sterke tegenstander	0.128# (1.446)	0.123# (1.379)	0.126# (1.426)	0.128# (1.447)	0.128# (1.431)	0.128# (1.438)	0.118# (1.330)	0.114# (1.292)	0.128# (1.440)	0.106 (1.192)	0.105 (1.153)
Blessure	-0.083 (-0.877)	-0.087 (-0.906)	-0.086 (-0.900)	-0.085 (-0.893)	-0.085 (-0.884)	-0.085 (-0.891)	-0.081 (-0.854)	-0.084 (-0.890)	-0.084 (-0.874)	-0.084 (-0.883)	-0.087 (-0.908)
Tijdstip wissel	-0.115 (-1.209)	-0.120 (-1.250)	-0.116 (-1.219)	-0.127# (-1.319)	-0.127# (-1.310)	-0.127# (-1.310)	-0.103 (-1.075)	-0.115 (-1.216)	-0.115 (-1.202)	-0.106 (-1.104)	-0.116 (-1.195)
Fifaring-verschil		-0.039 (0.438)			0.003 (0.029)						-0.031 (-0.277)
Marktaandeel-verschil			-0.043 (0.484)			-0.006 (-0.057)					
Basisplaatsen-verschil				-0.081 (-0.895)	-0.082 (-0.777)						
Nationaliteiten-verschil							0.104 (1.177)			0.109 (1.162)	-0.062 (-0.534)
Abs. leeftijdsverschil								0.114# (1.289)		0.107 (1.200)	0.136# (1.329)
Tenureverschil									0.003 (0.032)	0.033 (0.350)	0.071 (0.703)
F-value	1.070	0.889	0.897	1.015	0.839	0.839		1.193	0.849	1.040	0.867
R-square adjusted	0.002	-0.004	-0.004	0.001	-0.008	-0.008		0.007	-0.006	0.002	-0.009

p<0,200#; p<0,100*; p<0,05**; p<0,01***

n=130

Strategieverandering

Kwaliteitsvariabelen

Soms voeren bedrijven een strategieverandering door. Ze doen dit met het oog op een verbetering van de prestaties. In tabel 6.3.5. vinden we echter een negatieve relatie tussen strategieverandering en het scoren van goals, de B is negatief ($p < 0,2$). Het doorvoeren van een strategieverandering heeft met andere woorden een tegengesteld effect. Dit hadden we niet verwacht. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bij een strategieverandering niet noodzakelijk aanvullender wordt gespeeld en dat het scoren van goals niet altijd het objectief is. Indien na een strategieverandering defensiever wordt gespeeld zou het tegenkrijgen van goals een betere onafhankelijke variabele zijn.

We verwachten dat het toevoegen van kwaliteit bij een strategieverandering de bedrijfsprestaties positief zal beïnvloeden (hypothese 2). De interactievariabel 'marktwaardeverschil*strategieverandering' vertoont echter een B -0,120 ($p < 0,2$) met het scoren van goals. Het toevoegen van een speler met een hogere marktwaarde zou volgens dit onderzoek eerder een negatief effect hebben wanneer dit gebeurt in combinatie met een strategieverandering. De andere kwaliteitsvariabelen in model 3 en model 7 (tabel 6.3.5.) vertonen geen significante relatie tussen het scoren van goals in combinatie met een strategieverandering (B= -0,070, ns; B= -0,084, ns).

De interactievariabelen in tabel 6.3.7. vertonen geen significante relaties. Een verklaring hiervoor ligt in de maatstaf² die werd gecreëerd. Die wordt opgesteld om wisselers met elkaar te vergelijken. Het is echter niet zo evident om spelers die op diverse posities met elkaar spelen, te vergelijken en een conclusie te trekken omtrent "wie heeft het best gespeeld?" Zo wordt een middenvelder als middenvelder op andere criteria beoordeeld dan een aanvaller.

Tot klare en duidelijke conclusies komen we niet. Dit onderzoek wijst eerder in de zin van: het is beter om niet van strategie te veranderen. We verwerpen de hypothese omwille van voornamelijk niet-significante resultaten en enkele negatief (marginaal) significante resultaten.

Integratievariabelen

In tabel 6.3.5. en tabel 6.3.7. onderzochten we of er eventueel wel relaties waren te vinden tussen integratievariabelen en een strategieverandering.

² We vonden voor de individuele maat over het hele onderzoek voornamelijk niet-significante resultaten. Omdat in gevallen van strategieveranderingen bv. aanvallers met middenvelders vergeleken worden, hebben we ter controle specifiek onderzoek gedaan naar wissels tussen enkel middenvelders. We gebruikten het verschil in passingspercentage als afhankelijke variabele. Zo werden de spelers op basis van dezelfde criteria vergeleken, maar ook zo werden geen significante relaties gevonden voor het verbeteren van de prestaties.

In tabel 6.3.7. vinden we dat de interactievariabele 'nationaliteitsverschil * strategieverandering' een positieve B van 0.216 ($p < 0,1$) vertoont met de afhankelijke variabele 'individuele maat'. Dit is tegengesteld aan de verwachtingen die worden gesteld in hypothese 2.b. Deze stelt dat ingeval van strategieverandering, managers met goede integratiekenmerken dienen aangenomen te worden. In dit geval zou verhoging van het aantal nationaliteiten een positieve invloed hebben op de prestaties van de wisselspeler. De interactievariabelen in alle andere modellen vertonen geen significante relaties. Ook deze hypothese dient daarom verworpen te worden.

Tabel 6.3.4.: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-strategie, afhankelijke variabele: goals na wissel

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Thuiswedstrijd	-0.148* (-1.820)	-0.148* (-1.812)	-0.139* (-1.685)	-0.148* (-1.816)	-0.128# (-1.553)	-0.148* (-1.793)	-0.158# (-1.888)
Sterke tegenstander	-0.275** (-3.416)	-0.292** (3.575)	-0.294*** (-3.595)	-0.293*** (3.602)	-0.295*** (-3.639)	-0.292*** (-3.589)	-0.288** (-3.535)
Blessure	0.017 (0.192)	-0.003 (-0.034)	-0.004 (-0.045)	-0.003 (-0.032)	0.002 (0.021)	-0.003 (-0.033)	-0.005 (-0.053)
Tijdstip wissel	-0.309** (-3.561)	-0.308** (-3.524)	-0.305** (-3.476)	-0.310** (-3.564)	-0.297** (-3.402)	-0.308** (-3.519)	-0.310** (-3.540)
Fifa		-0.003 (-0.037)	0.018 (0.206)				
Marktaandeel				-0.029 (-0.360)	0.029 (0.312)		
Basisplaatsen						-0.003 (-0.039)	0.023 (0.261)
Strategie		-0.119# (-1.441)	-0.119# (-1.439)	-0.115# (-1.383)	-0.126# (-1.511)	-0.120# (-1.458)	-0.156* (-1.691)
Interactie			-0.070 (-0.830)				
Fifa*Strategie					-0.120# (-1.288)		
Interactie							-0.084 (-0.864)
Marktaandeel*Strategie							
Basisplaatsen*Strategie							
F-value	7.597***	5.425**	4.737***	5.452***	4.936***	5.425***	4.748***
R-square adjusted	0.170	0.171	0.169	0.172	0.176	0.171	0.169

p<0,200#; p<0,100*; p<0,05**; p<0,01***

n=130

Tabel 6.3.5.: Regressie-analyse, interacties: integratie-strategie, afhankelijke variabele: goals na wissel

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Thuiswedstrijd	-0.148* (-1.820)	-0.148* (-1.817)	-0.144* (-1.761)	-0.148* (-1.816)	-0.150* (-1.819)	-0.150* (-1.847)	-0.145* (-1.796)
Sterke tegenstander	-0.275** (-3.416)	-0.296*** (-3.630)	-0.303*** (-3.687)	-0.289** (-1.819)	-0.289** (-3.512)	-0.300*** (-3.724)	-0.313*** (-3.823)
Blessure	0.017 (0.192)	-0.002 (-0.020)	-0.002 (-0.027)	-0.002 (-0.028)	-0.001 (-0.016)	0.003 (0.031)	0.010 (0.109)
Tijdstip wissel	-0.309** (-3.561)	-0.302** (-3.469)	-0.290** (-3.257)	-0.307** (-3.547)	-0.308** (-3.536)	-0.294** (-3.409)	-0.280** (-3.205)
Nationaliteiten	0.045 (0.557)	0.045 (0.557)	0.076 (0.832)				
Leeftijd				-0.022 (-0.272)	-0.031 (-0.326)		
Tenure						-0.131# (-1.626)	-0.168* (-1.862)
Strategie		-0.119# (-1.455)	-0.138# (-1.607)	-0.119# (-1.445)	-0.123# (-1.425)	-0.139* (-1.696)	-0.134# (-1.621)
Interactie			-0.070 (-0.748)				
Nationaliteit*Strategie					0.018 (0.181)		0.083 (0.914)
Interactie							
Leeftijd*Strategie							
Interactie							
Tenure*Strategie							
F-value	7.597***	5.490***	4.769***	5.441***	4.631***	5.982***	5.240***
R-square adjusted	0.170	0.173	0.170	0.171	0.165	0.188	0.187

p<0,200#; p<0,100*; p<0,05**; p<0,01***

n=130

Tabel 6.3.6.: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-strategie, afhankelijke variabele: individuele maat

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Thuiswedstrijd	0.034 (0.377)	0.030 (0.329)	0.024 (0.262)	0.034 (0.379)	0.042 (0.466)	0.019 (0.206)	0.005 (0.056)
Sterke tegenstander	0.128# (1.446)	0.131# (1.454)	0.132# (1.463)	0.131# (1.467)	0.130# (1.452)	0.136# (1.521)	0.141# (1.582)
Blessure	-0.083 (-0.877)	-0.077 (-0.795)	-0.076 (-0.785)	-0.074 (-0.722)	-0.072 (-0.748)	-0.075 (-0.781)	-0.078 (-0.809)
Tijdstip wissel	-0.115 (-1.209)	-0.122 (-1.266)	-0.124 (-1.283)	-0.125# (-1.310)	-0.119 (-1.238)	-0.128# (-1.324)	-0.131# (-1.360)
Fifa		-0.048 (-0.529)	-0.061 (-0.643)				
Marktwaaarde				-0.133# (-1.488)	-0.107 (-1.047)		
Basisplaatsen						-0.082 (-0.904)	-0.044 (-0.454)
Strategie		0.064 (0.485)	0.064 (0.700)	0.079 (0.869)	0.074 (0.810)	0.059 (0.650)	0.005 (0.052)
Interactie			0.045 (0.478)				
Fifa*Strategie					-0.052 (-0.512)		
Interactie							
Marktwaaarde*Strategie							
Interactie							-0.123 (-1.151)
Basisplaatsen*Strategie							
F-value	1.070	0.819	0.730	1.154	1.020	0.912	0.973
R-square adjusted	0.002	-0.008	-0.015	0.007	0.001	-0.004	-0.001

p<0,200#; p<0,100*; p<0,05**; p<0,01***

n=130

Tabel 6.3.7.: Regressie-analyse, interacties: kwaliteit-strategie, afhankelijke variabele: individuele maat

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Thuiswedstrijd	0.034 (0.377)	0.034 (0.708)	0.021 (0.240)	0.035 (0.388)	0.031 (0.339)	0.034 (0.374)	0.032 (0.358)
Sterke tegenstander	0.128# (1.446)	0.126# (1.404)	0.148* (1.668)	0.122# (1.358)	0.123# (1.360)	0.136# (1.517)	0.140# (1.526)
Blessure	-0.083 (-0.877)	-0.072 (-0.744)	-0.070 (-0.734)	-0.076 (-0.789)	-0.074 (-0.766)	-0.074 (-0.443)	-0.076 (-0.783)
Tijdstip wissel	-0.115 (-1.209)	-0.103 (-1.079)	-0.142# (-1.479)	-0.116 (-1.219)	-0.116 (-1.220)	-0.117 (-1.215)	-0.120 (-1.229)
Nationaliteiten		0.105 (1.181)	0.011 (0.112)				
Leeftijd				0.111 (1.256)	0.095 (0.906)		
Tenure						0.011 (0.126)	0.021 (0.209)
Strategie		0.058 (0.649)		0.052 (0.575)	0.043 (0.454)	0.059 (0.644)	0.057 (0.624)
Interactie			0.116 (1.247)				
Nationaliteit*Strategie			0.216** (2.130)				
Interactie					0.033 (0.298)		
Leeftijd*Strategie							-0.022 (-0.218)
Tenure*Strategie							
F-value	1.070	1.012	1.540	1.043	0.900	0.773	0.665
R-square adjusted	0.002	0.001	0.028	0.002	-0.005	-0.011	-0.019

p<0,200#; p<0,100*; p<0,05**; p<0,01***

n=130

6.4. Resultaten en vertaling naar bedrijfswereld

De resultaten die werden bekomen zijn van toepassing op een sportteam, in dit geval de ploeg Tottenham Hotspur. In dit deel maken we een korte vertaalslag van deze resultaten naar de bedrijfswereld.

De eerste hypothese luidt: 'Kwaliteit primeert bij het aanstellen van een nieuwe manager in een TMT om verbeterde bedrijfsprestaties te realiseren'. In het regressie-analyse gedeelte werd gezocht naar significante relaties tussen kwaliteitskenmerken en de afhankelijke variabele 'goals na de wissel'. Het scoren van goals zien we als een verbetering van de resultaten. Ook met de afhankelijke variabele 'individuele maat', die de onderlinge prestaties tussen de managers weergeeft, werden significante relaties gezocht. Er werden in beide gevallen echter nauwelijks significante relaties gevonden waardoor we de hypothese dienen te verwerpen. Er is dus geen bewijs dat het toevoegen van kwaliteit na een wissel de prestaties zal doen verbeteren. Dit betekent voor de bedrijfswereld dat er geen bewijs is dat het aanwerven van managers die meer kennis en competenties (hogere diversiteit) aan het team toevoegen resulteert in betere prestaties.

De b-zijde van de eerste hypothese 'Integratie binnen het team primeert bij het aanstellen van een nieuwe manager om verbeterde bedrijfsprestaties te realiseren'. Ook voor deze hypothese werd onvoldoende bewijs gevonden. Er werden enkele marginaal significante relaties die gevonden werden gaven tegengestelde effecten dan de verwachting. Daarom verwerpen we deze hypothese. Vertaald naar de bedrijfswereld betekent dit dat er geen bewijs gevonden werd dat het creëren van een homogener team na een TMT-verandering de bedrijfsprestaties verbetert.

Wanneer we specifiek naar een strategieverandering kijken, zien we dat het doorvoeren ervan een negatief effect heeft op het verbeteren van de prestaties (goals na wissel). Toegepast in een bedrijfscontext zou volgens dit onderzoek een strategieverandering, bv. focus van kwantiteit naar kwaliteit bij een schoenproducent, een negatiever effect hebben op de verkoopcijfers.

Hoofdstuk 7: Discussie onderzoeksresultaten

In het laatste hoofdstuk van deze masterthesis bespreken we de meerwaarde van dit onderzoek en de belangrijkste resultaten die uit dit onderzoek werden gehaald. Ook proberen we een verklaring te geven voor de non-resultaten en de resultaten die tegengesteld zijn aan onze verwachtingen. Als laatste willen we dan de beperkingen van dit onderzoek bespreken en aanbevelingen geven voor toekomstig onderzoek.

7.1. Meerwaarde onderzoek

Lange tijd was de conclusie binnen TMT-onderzoek dat er geen consistente hoofdeffecten van diversiteit zijn op de prestaties van ondernemingen (Williams & O'reilly, 1998). Jehn et al. (1999) en Hope-Pelled et al. (1999) brachten hierin verandering. Ze waren de eerste die consistente effecten van teamdiversiteit op de prestaties konden aantonen. Ze deden dit door diversiteit op te splitsen in productieve en niet productieve vormen en toonden aan dat kennisdiversiteit de uitvoering van taken positief beïnvloedt. Later maakte ook Hendriks (2004) een onderscheid tussen productieve en niet-productieve diversiteit. Productieve vormen van diversiteit worden door hem geformuleerd als de kenmerken die direct bijdragen aan de uitvoering van ondernemerstaken zoals kennis en vaardigheden. Het onderliggende mechanisme is de beperkte informatieverwerkingscapaciteit van individuen. Individuen zien alles vanuit hun perspectief en daardoor zal het samenvoegen van personen met verschillende kennis de hoeveelheid beschikbare informatie verhogen, waardoor er betere besluiten kunnen worden genomen. Dit werd ook bevestigd in zijn onderzoek.

De niet-productieve vormen van diversiteit zijn de kenmerken die geen directe waarde toevoegen aan de uitvoering van de ondernemingstaken zoals bv. leeftijd en geslacht (Hendriks, 2004). Aangezien er wordt vanuit gegaan dat alle vormen van diversiteit de kans op integratieproblemen vergroot, zowel productieve als niet-productieve diversiteit, is het belangrijk om alle diversiteit die niets bijdraagt, indien mogelijk, tot een minimum te beperken. Een vermindering van integratie leidt namelijk tot meer disfunctionele conflicten, wat kan resulteren in een traag besluitvormingsproces (acties en reacties) en een gebrek aan samenhang (Hambrick et al., 1996.; Mooney & Sonnenfeld, 2001), wat nadelig is voor de prestaties van de onderneming.

Zowel kennis en competenties als integratie en samenwerking zijn dus belangrijke factoren die een invloed hebben op de prestaties. Ze zijn echter beide tegengesteld-afhankelijk van diversiteit. Het dilemma waar ondernemingen dan mee te maken krijgen is het vinden van de juiste balans tussen de voordelen van specialisatie en de kosten van coördinatie binnen een TMT. Met andere woorden, in welke mate gaan ze de diversiteit vergroten om kennis te maximaliseren in het team zonder de integratie te fel te benadelen? Verscheidene onderzoeken zijn reeds op zoek gegaan naar de ideale TMT samenstelling (Hendriks, 2004).

Deze studie heeft verder gebouwd op deze belangrijke onderzoeksartikelen. Het leek ons namelijk interessant om na te gaan of wisselingen in de samenstelling van het TMT in staat zouden zijn om de bedrijfsprestaties te verbeteren. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen kenmerken die de kwaliteit verhogen en kenmerken die de integratie verhogen. We zijn uitgegaan van twee soorten situaties waarin verandering plaatsvindt. In geval van een implementatieverbetering wordt een manager vervangen door een manager waarvan men verwacht dat hij de taken beter zal uitvoeren. De ene manager voldoet niet meer en wordt vervangen door een nieuwe. In het tweede geval vindt de vervanging plaats vanwege een strategieverandering. Beide gevallen worden met hypothesen onderbouwd die een voorkeur geven aan managers met kwaliteitskenmerken en integratiekenmerken.

Ondanks het feit dat het onderzoek in een sportcontext wordt gevoerd, wordt onderzocht of de resultaten ook implicaties voor het management vertonen. De bedoeling is om door het bestuderen van de effecten van het veranderingsproces in de sportcontext een beter inzicht te krijgen in de selectieprocedure van nieuwe topmanagers.

7.2. Belangrijkste onderzoeksresultaten

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat het niet zo vanzelfsprekend is dat wijzigingen in de samenstelling ook voor verbetering in de prestaties zorgen. Dit is toch niet het geval voor Tottenham Hotspur. Geen enkele van de vooropgestelde hypothesen uit hoofdstuk 4 kan aanvaard worden.

Er worden wel enkele negatieve relaties gevonden met de afhankelijke variabelen. Zo wordt er een negatieve relatie (marginaal significant) gevonden voor een strategieverandering op het scoren van goals. Ook tenureverschil had een negatieve relatie (marginaal significant) op het scoren van goals. Een toename in marktwaarde, gekoppeld aan een strategieverandering, vertoonde eveneens een negatieve relatie met het scoren van goals.

Besluiten kunnen we aan de hand van de gevonden resultaten niet nemen. We kunnen slechts vaststellen dat er geen bewijs is dat het toevoegen van extra kwaliteit de prestaties zal verbeteren. Daarnaast is er ook geen bewijs dat concentreren op de integratie van de nieuwe manager binnen het team de prestaties zal verhogen. We zien wel een negatief (niet significant) verband tussen het toevoegen van kwaliteitsvariabelen tijdens een strategieverandering op de afhankelijke variabele 'goals na wissel'. In alle drie de gevallen is er een negatieve relatie (-0,070, ns; -0,120, ns; -0,084, ns). Dit kan echter verklaard worden door de reeds negatieve relatie die gevonden werd voor een strategieverandering op het scoren van goals.

7.3. Verklaring non- en tegengestelde resultaten

Het onderzoek onthulde voornamelijk non-resultaten en enkele marginaal significante resultaten die niet strookten met onze verwachtingen. In deze paragraaf zijn we op zoek gegaan naar allerhande verklaringen voor deze resultaten en zijn we dieper gaan zoeken naar factoren die de effectiviteit van een wissel eventueel kunnen beïnvloeden. Daarnaast geven we enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

Er kunnen heel wat verklaringen worden gegeven voor het vinden van deze onverwachte resultaten. We zijn allereerst dieper ingegaan op de variabelen die in ons onderzoek werden gebruikt.

De afhankelijke variabele "goals na de wissel" meet het aantal goals dat Tottenham nog kan scoren nadat ze een wissel hebben doorgevoerd. Een wissel wordt dan ook als succesvol en effectief beschouwd indien Tottenham nog weet te scoren na een wissel, want dit wijst op een prestatieverbetering. Toch zegt dit niet alles over de effectiviteit van een wissel! Een wissel kan ervoor zorgen dat een ploeg terug beter begint te spelen en meer kansen creëert, waardoor de prestaties van de ploeg ook verbeteren. Dit zal niet in alle gevallen leiden tot het scoren van een goal. Hiervoor kunnen talloze redenen worden genoemd: de keeper van de tegenstrever heeft net z'n dagje (zoals Tim Krul in de thuiswedstrijd tegen Newcastle), het doelhout staat in de weg, het tikkeltje geluk ontbreekt, ... Deze variabele geeft dus niet altijd het juiste effect/beeld van een wissel weer. Daarnaast is het scoren van een goal ook niet altijd het objectief bij het doorvoeren van een wissel. Soms is het behouden van een voorsprong belangrijker dan het scoren van een extra goal of is de behoefte om te scoren niet meer nadrukkelijk aanwezig aangezien er reeds een comfortabele voorsprong is. We zijn ons daarom gaan verdiepen in de wedstrijdverslagen om na te gaan welke wissels werden doorgevoerd, waarom ze werden doorgevoerd en of het spel verbeterde na het doorvoeren van één of meerdere wissels. Na het analyseren van de wedstrijden waarin een strategieverandering werd doorgevoerd, bleek dat in 8 van de 29 gevallen werd gekozen om meer verdedigend te spelen. Dit houdt bijvoorbeeld in: een spits afhaken en een extra verdediger opstellen. Indien een trainer beslist meer verdedigend te gaan spelen is de prioriteit voor hem niet meer om een goal te scoren, maar om te voorkomen dat ze nog een goal binnenkrijgen. Dit komt erop neer dat in 27,5% van de gevallen van strategieverandering het scoren van een goal niet meer het objectief was terwijl hier wel naar gemeten werd door de afhankelijke variabele. Hiermee willen we aantonen dat het scoren van een goal niet altijd het opzet is bij een wissel. We zijn daarom gaan kijken naar wedstrijden waar dit wel het geval was, namelijk alle wedstrijden waarbij Tottenham op achterstand stond. Van de 46 wedstrijden werden in 14 wedstrijden 1 of meerdere wissels doorgevoerd bij een achterstand. Eénmaal, tegen Manchester City, werd een strategieverandering doorgevoerd waarbij verdedigender werd gespeeld, deze hebben we dus niet meegeteld (scoren is dan niet meer het objectief). In de andere 13 wedstrijden was het scoren van een goal wel het objectief. In deze wedstrijden kon slechts in 3 wedstrijden gescoord worden, waardoor wisselen niet echt effectief blijkt. Uit de wedstrijdverslagen kunnen we vaststellen er dat in 8 van de 13

wedstrijden beter gespeeld werd na het doorvoeren van wissels. Dit toont aan dat een wissel een effect kan hebben zonder dat dit resulteert in het scoren van een goal zoals we hierboven reeds vermelden. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de non-resultaten.

De onafhankelijke variabelen die kwaliteit en integratie meten hebben we ook verder onder de loep genomen. Aan de hand van deze variabelen wilden we in ons onderzoek nagaan of een kwaliteitsinjectie of een integratieverbetering een positief effect heeft op de prestaties. Daarom keken we naar het verschil in kwaliteit/integratie tussen de speler die in kwam en degene die eruit ging. Zo konden we nagaan of er een verbetering in kwaliteit/integratie plaatsvond en of er hierdoor een verbetering kwam in de prestaties. Uit verder onderzoek blijkt dat voor de kwaliteitsvariabele 'FIFAratingverschil' slechts 49 van de 130 wissels een speler met een hogere FIFArating werd opgesteld. Dit wil zeggen dat slechts voor 37% van de wissels een betere speler op vlak van FIFArating werd ingebracht. Hierdoor is het moeilijk om uitspraken te doen over kwaliteitsverbetering en het effect op de prestaties. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de non-resultaten.

Voor de andere kwaliteitsvariabelen 'marktwaardeverschil', 'basisplaatsenverschil' en 'speelminverschil' zijn de cijfers respectievelijk 43, 38 en 46 van de 130 wissels waarbij er een betere speler wordt opgezet. Voor hen geldt dezelfde redenering, er wordt minder kwaliteit ingebracht. Dit is ook logisch aangezien in een voetbalcontext de trainer meestal met zijn beste/sterkste team zal starten.

In geval van de integratievariabelen probeert men spelers op te stellen die makkelijk in het team integreren. Ook hier moeten we besluiten dat slechts een minderheid van de wissels een integratieverbetering teweegbrengt. Slechts 39 van de 130 wissels zorgen voor een vermindering van het aantal nationaliteiten in het team. In 54 gevallen sluit de leeftijd van de wisselspeler beter aan bij het gemiddelde van het team en in 45 wissels wordt een speler ingebracht die al langer bij de club aanwezig is. Dit zou opnieuw een verklaring kunnen zijn voor de vele non-resultaten.

Daarnaast kunnen nog een aantal andere verklaringen worden gevonden voor de non-resultaten, bijvoorbeeld de context waarin het onderzoek gevoerd werd. Zo zijn er in het voetbal talloze factoren die van invloed zijn op het spel waarmee geen rekening kan worden gehouden of die zeer moeilijk gemeten kunnen worden. De fitheid van een speler, het vertrouwen van een speler, de sfeer in de groep en op de club, de privé-omstandigheden, ...

Ook kunnen we niet alle krediet van het scoren van een goal of van beter spel na een wissel toeschrijven aan de wissels zelf. Het is bijna onmogelijk om de precieze invloed en bijdrage van een wissel te kennen. Er zijn talloze andere factoren die mee van invloed zijn zoals de moraal van de ploeg (willen ze er nog voor gaan of niet?), de tegenstander (sterke/zwakke tegenstander?), thuiswedstrijd (thuispubliek moedigt hen aan), de score, ... In de 8 matches waarbij beter wordt gespeeld na het doorvoeren van een wissel bij een achterstand bedraagt de achterstand telkens slechts 1 doelpunt. Dit zou mede een verklaring kunnen zijn voor het betere spel. Er is slechts 1 goal nodig om tot een gelijke stand te komen, dus de ploeg gaat veel druk naar voren uitoefenen om toch nog proberen

gelijk te komen en eventueel te winnen. Indien de achterstand 2 of 3 goals bedraagt blijkt het moeilijker om na de wissel beter spel op de mat te brengen en meer kansen te creëren dan voor wissel. Het is dus zeer moeilijk om te stellen wanneer een wissel echt verantwoordelijk is voor de betere prestaties. Zelfs na het lezen van de wedstrijdverslagen, want deze concentreren zich voornamelijk op de kansen die zich voordoen in de wedstrijd.

Een andere mogelijke verklaring is de trainer. Hij is verantwoordelijk voor de opstelling van z'n team en de wissels die worden doorgevoerd. Iedere trainer heeft z'n eigen voorkeur van spelers en systeem/tactiek waarin hij speelt. Ook het wisselbeleid van de coach is uniek. Sommige trainers zullen in bepaalde situaties meer risico durven nemen dan anderen of zullen voor een heel ander type speler kiezen. Om even te vergelijken, trainer José Mourinho van Chelsea voerde 48 strategieveranderingen door over 130 wissels, terwijl Tottenhamtrainer Villas-Boas en een stukje de interimtrainer Tim Sherwood (na ontslag Villas-Boas), slechts 29 wissels doorvoerden waarbij een strategieverandering gepaard ging. Zo valt ook op te merken dat 22 van de 48 strategieveranderingen (45%) bij Chelsea naar een meer verdedigend systeem wordt omgeschakeld. Dit in vergelijking met slechts 27% bij Tottenham. Dit wil daarom niet zeggen dat José Mourinho het per se beter zou doen omdat hij meer strategieveranderingen doorvoert, maar dit geeft wel een verschil in wisselbeleid aan tussen trainers.

Het feit dat de trainer van Tottenham, André Villas-Boas, al na een half jaar werd ontslagen kan een andere verklaring zijn voor het bekomen van de vele non-resultaten. Nam hij wel de juiste beslissingen, kon hij het spel wel voldoende lezen? Had hij wel genoeg ervaring? Villas-Boas is een zeer jonge coach (36 jaar) die eigenlijk nog maar enkele jaren actief is als coach op het hoogste niveau. Hij had enkele successen, met Académica Coimbra en Porto. Maar hij was bij beide clubs telkens maar een jaar actief en de Portugese competitie is toch nog heel wat anders als de Engelse. Als trainer van Chelsea ging het resoluut mis en werd hij na 9 maanden ontslagen omwille van tegenvallende resultaten. Bij Tottenham hield hij het nog minder lang vol en werd hij al na 6 maanden ontslagen. We kunnen ons dus zeker vraagtekens stellen bij de capaciteiten van de coach om de juiste beslissingen te nemen. Dit zou nog een verklaring kunnen zijn voor de non-resultaten. Er is vervolgonderzoek nodig om na te gaan in welke mate een trainer precies van invloed is op de effectiviteit van de wissels.

We zijn naast de verklaringen voor de non-resultaten ook op zoek gegaan naar eventuele kenmerken die steeds of vaak aanwezig waren bij succesvolle wissels. Aangezien in 8 van de 13 wedstrijden bij een achterstand beter spel merkbaar was na de wissel zijn we deze wissels van dichtbij gaan bekijken. Op vlak van onze kwaliteits- en integratievariabelen viel geen onderscheidend kenmerk te registreren. We zijn daarom gaan kijken naar verschillen in speelstijl tussen de spelers. Spelers die een gelijkaardige speelstijl hebben en over relatief dezelfde kwaliteiten beschikken (bv. kopbalsterk, balvast) worden geklasseerd onder de noemer 'zelfde type speler'. Spelers die verschillen in speelstijl en specifieke kwaliteiten worden geklasseerd onder 'verschillend type speler'. Van de 8

wedstrijden waren er 4 waar enkel hetzelfde type van spelers gewisseld werden. In 2 wedstrijden werd er telkens één strategieverandering doorgevoerd waarbij er met een extra spits werd gespeeld, de andere twee wissels waren weer hetzelfde type spelers. In 2 matches werd er gekozen om een andere type speler op te stellen. Een echt verband kon ook hier niet worden vastgesteld. In de andere 5 wedstrijden waar gewisseld werd bij achterstand en er niet beter gespeeld werd, werd in 2 wedstrijden van strategie veranderd, in 1 wedstrijd werd eenmaal een verschillende type speler gewisseld en in 2 wedstrijden werden alle wissels vervangen door hetzelfde type spelers. Er valt weinig tot geen verschil te merken tussen de wissels in de matches waarbij beter wordt gespeeld na de wissel en waarbij niet beter wordt gespeeld. Dit toont nogmaals aan dat er nog allerhande andere factoren zijn die van invloed zijn en waarmee rekening gehouden moet worden. Zoals reeds vermeld is er een verschil in de omstandigheden aangezien in de wedstrijden waarbij er beter wordt gespeeld na de wissel er maar 1 goal achterstand is.

7.4. Onderzoekstekortkomingen en aanbevelingen

Er werden in het vorige onderdeel al verklaringen gegeven voor de onverwachte resultaten. Desondanks dat we overtuigd zijn dat de voetbalcontext een goede weergave geeft van een bedrijfscontext zijn er ook heel wat factoren waarmee geen rekening kan gehouden worden of die in een bedrijfscontext niet van toepassing zijn. Zo speelt het belang van een uit- en thuiswedstrijd, de conditie en fitheid van de speler, ... niet mee. Daarnaast worden in een voetbalcontext, zoals we reeds aantoonde, maar relatief weinig kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd. Dit komt omdat de beste spelers uit de kern meestal al starten aan de wedstrijd. De kwaliteiten van de wisselers zijn op papier meestal minder. Ook is men beperkt tot de spelers uit de kern van Tottenham. Deze beperking doet zich in de bedrijfswereeld minder voor. Indien een nieuwe manager moet worden aangesteld kan men vrijwel onmiddellijk op de arbeidsmarkt op zoek gaan naar andere, betere managers op vlak van integratie en/of kwaliteiten. Er kan op de arbeidsmarkt ook uit een veel breder/groter publiek gekozen worden.

Verder zijn integratievariabelen zoals nationaliteit, taal en tenure misschien niet zo zeer van toepassing als in een bedrijfscontext. Hoeveel beter kunnen spelers op elkaar ingespeeld raken indien ze elke dag voor een jaar lang met elkaar trainen en samenleven op de club? Maakt het dan zo'n verschil uit of je een speler die maar 2 jaar bij de club zit of 5 jaar bij de club zit opstelt? Ook lijkt communicatie ons in een bedrijfscontext net iets belangrijker dan in een voetbalcontext.

Een ander verschil tussen de bedrijfs- en de voetbalwereld is de samenwerking. In de voetbalwereld moet een team samenspelen, anders kunnen ze geen resultaten halen. In managementteams is samenwerking minder evident.

Het zou interessant zijn voor toekomstig onderzoek om het onderzoek te voeren binnen een bedrijfscontext. Zo zou een onderzoek over een grote tijdspanne van pakweg 10 à 15 jaar gegevens kunnen verzamelen omtrent TMT's, de veranderingen die er binnen plaatsvinden en de effecten die ze hebben op de prestaties van de onderneming.

Indien de onderzoekscontext behouden blijft zou het interessanter zijn als men zich meer zou concentreren op wissels bij een kleine achterstand of een gelijkspel waarbij het scoren van een goal en het verbeteren van het spel een must is. In onze verklaringen voor de non-resultaten toonden we reeds aan dat het scoren van een goal of het verbeteren van het spel niet altijd het objectief is. De effectiviteit van de wissel is afhankelijk van het plan van de trainer. Indien er niet meer wordt gespeeld om te winnen (bv. winst binnen of achterstand te groot voor wissel), zal een wissel niet hetzelfde effect hebben als wanneer er nog volop voor een gelijkspel of winst moet gespeeld worden.

Daarnaast zouden best meerdere teams worden opgenomen in het onderzoek om zo een eventueel trainerseffect uit te schakelen. We toonden reeds aan dat trainers er verschillende wisselbeleiden op nahouden. Of er een effect is van trainers op de effectiviteit van de wissels konden we niet aantonen, maar door meerdere ploegen in het onderzoek op te nemen, worden bijgevolg ook meerdere trainers met hun specifieke wisselbeleid in het onderzoek opgenomen. Hierdoor kan een mogelijk trainerseffect worden uitgeschakeld.

Verder zou ik aanraden om ook variabelen op te nemen die meer rekening houden met de specifieke kwaliteiten van een speler. De kwaliteitsvariabelen in ons onderzoek hielden enkel rekening met kwaliteit op vlak van wie de beste was door te meten naar FIFA-rating, marktwaarde, basisplaatsen en speelminuten. We hielden geen rekening met het verschil in specifieke kwaliteiten. Zo zijn Jermaine Defoe en Emmanuel Adebayor bijvoorbeeld twee totaal verschillende spitsen. De eerste is een snelle, vinnig spits die zal rondzwerven en in de diepte wordt gestuurd. De tweede is een balvaste, kopbalsterke spits die in de voeten moet worden gespeeld. Twee totaal verschillende types dus. En hoewel Jermaine Defoe minder is in FIFA-rating en marktwaarde dan Emanuel Adebayor kan hij in bepaalde situaties veel meer teweegbrengen dan een Adebayor omdat zijn kwaliteiten meer tot uiting komen. Hetzelfde is toepasbaar op topmanagers in een bedrijfscontext.

Geraadpleegde bronnen

I. Wetenschappelijke artikels

Ancona, D.G., & Caldwell, D.F., 1992. Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3: 321–341.

Bantel, K.A., & Jackson, S.E., 1989. 'Top management and innovation in banking: does the composition of the top team make a difference?', *Strategic Management Journal*, 10: 107–124.

Berscheid, E., 1985. Interpersonal attraction. In Lindzey, G. & Aronson, E. *Handbook of social psychology*, vol. 2: 413–484. New York: Random House.

Boal, K.B., & Hooijberg, R., 2001. Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515-549.

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.

Byrne, D., 1971. *The Attraction Paradigm*, Academic Press, New York, 1971.

Calder, B., 1977. An attribution theory of leadership. In Staw, B.M., & Salancik, G. *New directions in organizational behavior*. 179-204. Chicago: St. Clair Press.

Carroll, G., 1984. Dynamics of publisher succession in newspaper organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29: 303-329.

Carpenter, M.A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G., 2004. The upper echelons revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 60: 749–778

Conger, J.A., & Pearce, C.L., 2003. *Shared leadership: reframing the how's and why's of leadership*. London: Sage Publication, Inc.

Cox, T.H., Lobel, S.A., & McLeod, P.L., 1991. *The Academy of Management Journal*, vol. 34, No.4 (Dec., 1991), 827-847.

Cyert, R.M., & March J.G., 1963. *A behavioral theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Edmondson, A.C., Roberto, M.A., & Watkins, M.D., 2003. A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *Leadership Quarterly*, 14, 297-325.

- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B., 1990. Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, 35: 504-529.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C., & Cannella, A.A., 2009. *Strategic Leadership: Theory and research on executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C., 1990. Topmanagement team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*. Sep90, Vol. 35 Issue 3: 484-503.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C., 1996. *Strategic Leadership: Top executives and their effects on organizations*, St Paul, MN: West Publishing Company.
- Gamson, W.A., & Scotch, N.A., 1964. Scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology*, 70.
- Gruenfeld, D. H., & Fan, E. T. (1999). What newcomers see and what oldtimers say: Discontinuities in knowledge exchange. In L. L. Thompson, J. M. Levine, & D. M. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (pp. 245–265).
- Grusky, O., 1963. Managerial succession and organizational effectiveness. *American journal of sociology*, 69, 21-31.
- Gupta, A., & Govindarajan, V., 1984. Business Unit Strategy: Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*. 27(1): 25-41
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analyses: A Global Perspective*. New Jearsey: Pearson Education, Inc.
- 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., & Mason, P.A., 1984. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9: 193-206.
- Hambrick, D.C., 1994. "Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label," In: Staw, B.M. & Cummings, L. L. *Research in organizational behavior* 16, pp. 171-214, Greenwich, CT: JAI Press

- Hambrick, D.C., Seung Cho, T., & Chen, M.J., 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41: 659-684
- Hannan, M.T., & Freeman, J., 1977. The population ecology of organizations. *American sociological review*, 49: 149-164.
- Haveman, H.A., 1993. Ghosts of managers past: managerial succession and organizational mortality. *Academy of Management Journal* 1993, Vol. 36, No. 4, 864-881
- Hendriks, W., 2004. Top management team diversity and firm performance: An empirical study on Belgian and Dutch IT firms.
- 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.
- Hope-Pelled L., Eisenhardt K. and Xin K., (1999) "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance", *Administrative Science Quarterly*, vol.44, n°1, p.1-28
- Jackson, S.E., 1992. Team composition in organizational settings: issues in managing an increasingly diverse workforce. In Worchel, S., Wood, W. & Simpson, J.A. (Eds) *Group Process and Productivity*. 138-173. Newbury Park, CA: Sage.
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., Neale, M.A., 1999. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, No. 4 (Dec., 1999), pp. 741-763.
- Korn, H., Milliken, F., & Lant, T., 1992. Top management team change and organizational performance: The influence of succession, composition, and context. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV.
- Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8, 1-22.
- Li, J.T., & Hambrick, D.C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic fault lines, conflict and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48, 794-813.

Liebertson, S., & O'Connor, J., 1972. *American Sociological Review*, Vol. 37 Issue 2: 117-130.

Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling Y., & Veiga, J.F., 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of TMT behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646-672.

Michel, J.G., Hambrick, D.C, 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 1, 9-37.

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(2), 402-433.

Mooney, A.C., & Sonnenfeld, J., 2001. Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration. Paper presented in the Academy of Management Meeting, BPS Division, Washington, DC.

Murray, A.I., 1989. Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 9, 225-237.

O'Reilly, C.A., Snyder, R.C., & Boothe, J. N., 1993. Executive team demography and organizational change. In: Huber, G.P. & Glick, W.H., *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance: 147-175*. New York: Oxford University Press.

Pettigrew, A. M., 1992. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13, 163-182.

Pfeffer, J. 1981. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 3; 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G.R., 1977. Organizational context and the characteristics and tenure of hospital administrators. *Academy of Management Journal*, 20: 74-88.

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

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

Simon, H.A., 1957. *Models of man*, New York: Wiley

- Simsek, Z., Veiga, J.F., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N., 2005. Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A., 1994. Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Sciences Quarterly*, 39: 412–438
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549 –565.
- Turner, J.C., 1985. "Social Categorization and the Self-Concept: A Self-Cognitive Theory of Group Behavior. In: Lawler, E.J., *Advances in Group Processes: Theory and Research*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Wagner, W.G., Pfeffer, J., O'Reilly, C.A., 1984. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, in: Cummings, L.L. and Staw, B.M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7:171-222.
- 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., & 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.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A.. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 20: 77– 140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.

II. Boeken & Websites

- Finkelstein, S., Hambrick, D.C., Cannella, A.A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press

Stott, K., & Walker, A. Teams, teamwork & teambuilding: the managers complete guide to teams in organisations.

<http://www.tottenhamhotspur.com/>

<http://www.transfermarkt.co.uk/>

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Het effect van veranderingen in de samenstelling van topmanagement teams op de prestaties

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

Jaar: **2014**

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,

Willems, Christophe

Datum: **22/08/2014**