



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Effectief strategisch leiderschap: de invloed van diversiteit binnen het SLS op de financiële prestatie.

Fien Nulens

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

PROMOTOR :

dr. Kris THYS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Effectief strategisch leiderschap: de invloed van diversiteit binnen het SLS op de financiële prestatie.

Fien Nulens

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

PROMOTOR :

dr. Kris THYS

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn academische opleiding Toegepaste economische wetenschappen met de afstudeerrichting Accountancy en Finance aan de Universiteit Hasselt. In deze masterproef werd onderzocht hoe diversiteit binnen het strategisch leiderschapssysteem een invloed kan hebben op de financiële prestatie van bedrijven.

Het uitwerken van deze masterproef vormde een uitdagende maar toch ook zeer leerrijke ervaring. Het hele proces kende regelmatig wat uitdagingen. Hierbij hebben heel wat mensen mij geholpen en gesteund. Dankzij hen ben ik uiteindelijk tot deze masterproef kunnen komen. Daarvoor wil ik ook een aantal mensen bedanken.

Allereerst wil ik graag mijn promotor dr. Kris Thys bedanken voor zijn feedback en begeleiding tijdens dit proces. Daarnaast wil ik ook graag mijn vrienden en familie bedanken voor hun steun die ze tijdens dit hele proces en mijn hele opleiding hebben geboden.

Tot slot wens ik u veel leesplezier!

Fien Nulens

Hasselt, mei 2025

Samenvatting

Gezonde bedrijven zorgen onder meer voor werkgelegenheid, investeringen en economische groei. In België zijn ongeveer 80% van alle bedrijven familiebedrijven. Op basis van cijfers van 2022, blijkt bijna de helft van alle tewerkstelling in België te wijten aan familiebedrijven (Van Nieuwenhuysen, 2022). Het percentage familiebedrijven en de tewerkstelling die ze creëren voor België, toont hoe belangrijk de financiële prestatie als graadmeter voor de gezondheid van een bedrijf is. Voor het bedrijf bepaalt de financiële prestatie en aldus de gezondheid hoe gemakkelijk men aan financiering kan geraken en het heeft een invloed op de keuzes van consumenten en leveranciers.

Strategische beslissingen zijn complexe beslissingen, vergen veel middelen en omvatten alles in de onderneming (Friedman & Carmeli, 2022; Mintzberg et al., 1976; Schwenk, 1988; Hickson et al., 1986). Daarom beïnvloeden ze de prestaties van een bedrijf (Child, 1972; Finkelstein & Hambrick, 1996). Strategievorming wordt in de literatuur vaak toegeschreven aan de twee belangrijkste governance organen van een bedrijf, zijnde de raad van bestuur (hierna: RvB) en het topmanagementteam (hierna: TMT). In de wetenschappelijke literatuur werden beide governance organen uitvoerig beschreven, maar dit gebeurde vaak in afzonderlijke literatuurstromen. Dit is te wijten aan de dominante theorie, namelijk de *agency theory* van Jensen & Meckling (1976). Om het risico op tegengestelde belangen te verminderen, heeft de RvB binnen deze theorie als primaire taak het controleren van het TMT. De RvB is in de literatuur en praktijk echter geëvolueerd van een passief orgaan naar een actiever orgaan (Hendry & Kiel, 2004). Hierdoor heeft ze niet meer uitsluitend een controlerol, maar ook een adviserende en strategische rol. Dit maakt dat het TMT niet meer alleen verantwoordelijk is voor de strategische beslissingen (Finkelstein et al., 2009). Hierdoor ontstaat er een samenwerking tussen de beide organen. Deze nieuwe verhouding tussen het TMT en de RvB kunnen we zien als een strategisch leiderschapssysteem (hierna: SLS) (Luciano et al., 2020).

Dit SLS als relatief nieuw concept binnen de literatuur en gebaseerd zijnde op de *multiteam systems theory* van Mathieu et al. (2001), wordt bekeken binnen deze masterproef. Meer specifiek zullen we kijken naar diversiteit binnen dit SLS, gebaseerd op de *Upper Echelons Theory* (Hambrick & Mason, 1984). Deze theorie suggereert dat er positieve relaties bestaan tussen een aantal demografische factoren van het TMT en bepaalde bedrijfsresultaten (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick, 1989; Certo et al., 2006). Zo komen we tot de onderzoeksvraag voor deze masterproef: "Hoe beïnvloedt diversiteit binnen het SLS de financiële prestatie van familiebedrijven?".

Om diversiteit te conceptualiseren zullen we gebruik maken van de diversiteitssoorten volgens Harrison & Klein (2007). *Separation* gaat erover dat mensen verschillende meningen of overtuigingen hebben in een taak- of teamrelevante kwestie. We zullen *socio-emotional wealth* (SEW) zien als *separation* diversiteit. SEW houdt in dat binnen familiebedrijven naast de economische doelstellingen, men ook inzet op het nastreven van niet-economische doelen (Gómez-Mejía et al., 2007). SEW *separation* betekent dan dat leden van het SLS zich in

verschillende mate willen inzetten voor de SEW. De tweede diversiteitssoort waarnaar we kijken is *variety*. Dit zegt dat mensen verschillende informatiebronnen of perspectieven met zich meebrengen (Harrison & Klein, 2007). Hiervoor zullen we kijken naar de verschillende functionele achtergronden die samenkomen binnen het SLS. Dit creëert al een unieke context aangezien de RvB en het TMT elkaar in de praktijk vaak aanvullen om ervoor te zorgen dat de nodige ervaring of expertise in de onderneming aanwezig is (Gijbels, 2024).

Het doel van deze masterproef is onderzoeken hoe diversiteit binnen het SLS de financiële prestatie beïnvloedt. Volgens de literatuur spelen er allerlei teamprocessen en -uitkomsten tussen de diversiteit en de uiteindelijke financiële prestatie (Nielsen, 2010; Wu et al., 2019; Pettigrew, 1992). Hambrick & Mason (1984) stellen dat kenmerken van het TMT, dus de diversiteit, eerst een invloed hebben op beslissingen en acties die ze zullen ondernemen (Vandekerckhof et al., 2018). Op die manier zullen die kenmerken van het SLS een invloed hebben op het organisatiesucces zoals de financiële prestatie (Tsai et al., 2018). Daarom zullen we naar de strategische beslissingskwaliteit kijken om te verklaren hoe diversiteit de financiële prestatie kan beïnvloeden. SEW separation toont hoe sterk de meningen verschillen over welke richting een bedrijf uit moet (Gomez-Meija, 2007; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Corten et al., 2021). Deze richting bepaalt de strategische keuzes. Meer SEW separation toont dat er meer polarisering in meningen is. Dit zorgt binnen teams dat de teamuitkomsten hieronder lijden (Harrison & Klein, 2007; Vandekerckhof et al., 2018) en de strategische beslissingskwaliteit verslechtert. Daarom verwachten we dat SEW *separation* zal leiden tot een lagere strategische beslissingskwaliteit waardoor de financiële prestatie verslechtert. Daarnaast zorgt kennisdiversiteit er dan weer voor dat het SLS verschillende opties kan afwegen om zo tot betere strategische beslissingen te komen (Jackson, 1992; Milliken & Martins, 1996; Naranjo-Gil et al., 2008). Strategie is geen routine taak. Het vraagt meer creativiteit (Shepherd & Rudd, 2014). Daarom verwachten we dat meer kennisdiversiteit voor een betere strategische beslissingskwaliteit zal zorgen. Hierbij verwachten we dat een betere strategische beslissingskwaliteit uiteindelijk zal leiden tot een verbeterde financiële prestatie. Eerder onderzoek toonde aan dat de beslissingskwaliteit een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties (Hung et al., 2023). Als de kwaliteit toeneemt, dan is er meer kans dat de bedrijfsdoelstellingen gerealiseerd worden. Daarnaast zorgt een hogere strategische beslissingskwaliteit ook voor meer engagement van het SLS voor genomen beslissingen. Hierdoor kan men meer middelen toekennen om deze keuzes te implementeren (Hitt et al., 2017; Friedman & Carmeli, 2022). Deze zaken, die een hogere strategische beslissingskwaliteit kenmerken, verbeteren zo de financiële prestatie.

Het laatste element waarnaar binnen deze masterproef gekeken wordt is de mogelijke modererende rol van relationeel conflict tussen diversiteit en strategische beslissingskwaliteit. Relationeel conflict gaat over de perceptie van mensen van persoonlijke tegenstrijdigheden met anderen (Simons & Peterson, 2000) wat tot spanningen en irritaties tussen mensen kan leiden (Jehn, 1995). We argumenteren dat kennisdiversiteit dankzij meer creativiteit en door meer alternatieven te kunnen bedenken een positief effect heeft op de strategische beslissingskwaliteit. Maar dat impliceert ook dat mensen hun ervaring en expertise willen delen. Daarom verwachten

we dat een hogere mate van relationeel conflict de positieve relatie tussen kennisdiversiteit en strategische beslissingskwaliteit zal verzwakken. Wat SEW *separation* betreft, verwachten we dat relationeel conflict ervoor zorgt dat mensen minder bereid zijn naar elkaar te luisteren (De Dreu, 2006; Parayitam & Dooley, 2009; Wang et al., 2019). Door zo'n een conflict richten SLS-leden zich meer op het conflict dan op de taak die ze moeten uitvoeren waardoor de relatie tussen SEW *separation* en de strategische beslissingskwaliteit nog verslechtert (Parayitam et al., 2010; Prasad & Junni, 2017).

In dit onderzoek zullen we onze hypothesen testen aan de hand van regressieanalyses, gebaseerd op een dataset bestaande uit 380 leden van het SLS van 40 Belgische private familiebedrijven. Onze resultaten suggereren dat er twee positieve trends zijn. Zo is er een positieve trend van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Daarnaast vinden we een positieve trend van de strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie.

Deze masterproef draagt op een aantal manieren bij aan de literatuur. Een eerste bijdrage is voor de strategische leiderschapsliteratuur. Deze masterproef beschouwt de RvB en het TMT als een samenwerkend orgaan binnen het strategieproces (Luciano et al., 2020). Dit biedt een antwoord op de vraag om beide organen samen te beschouwen, omdat de rol van de RvB geëvolueerd is richting een meer strategische en adviserende rol (Nielsen, 2010; Hendry & Kiel, 2004). Door naar hun samenwerkingsrelatie te kijken, krijgen we een vollediger beeld over de diversiteit binnen de hoogste rang van bedrijven. Daarnaast draagt dit ook bij aan de *multiteam systems theory* (Mathieu et al., 2001), aangezien we verder bouwen op deze theorie om de strategische samenwerkingsrelatie te conceptualiseren als een SLS (Luciano et al., 2020; Thys et al., 2024). Een tweede bijdrage die deze masterproef levert is door de manier waarop er naar diversiteit gekeken wordt. Binnen deze masterproef werd diversiteit geconceptualiseerd als multidimensionaal concept. Hierin werd verder gebouwd op de diversiteitssoorten volgens Harrison & Klein (2007). Diversiteit binnen het TMT of de RvB werd al vaker onderzocht binnen de literatuur, maar vaak werd dit niet beschouwd als multidimensionaal construct (Boone et al., 2009). Binnen de resultaten hebben we aanwijzingen gevonden voor twee trends. Zo vonden we aanwijzingen van een positieve trend van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Dit draagt bij aan de literatuur doordat het suggereert dat ook binnen het SLS, waarbij sowieso al sprake is van een unieke context, er een positief effect kan zijn van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Daarnaast vonden we een positieve trend van strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie. Dit draagt bij aan de literatuur omdat het inderdaad suggereert dat teamprocessen en -uitkomsten een invloed hebben op de uiteindelijke financiële prestatie.

Binnen de masterproef konden er geen significante directe relaties gevonden worden tussen de diversiteitssoorten en de financiële prestatie. Dit komt overeen met de verwachtingen op basis van de literatuurstudie (Certo et al., 2006). Er spelen namelijk nog andere factoren tussen de samenstelling van het SLS en de financiële prestatie (Wu et al., 2019; Pettigrew, 1992; Nielsen, 2010). Daarom lag de focus van deze masterproef op onderzoeken hoe diversiteit een invloed heeft op de financiële prestatie. We hadden verwacht dat strategische beslissingskwaliteit als

teamuitkomst de relatie tussen diversiteit en de financiële prestatie zou mediëren. Hiervoor werden geen significante relaties gevonden die dit aantonen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat we voor de financiële prestatie enkel gecontroleerd hebben voor de bedrijfsleeftijd, terwijl er nog heel wat andere factoren zijn die de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden. Want andere onderzoekers beschrijven dat de bedrijfsprestatie inderdaad een complex, multidimensionaal gegeven is, waardoor het van vele variabelen afhankelijk kan zijn (Lytle & Timmerman, 2006; Elbanna & Naguib 2009). Bovendien zijn de financiële prestaties van bedrijven afhankelijk van zeer veel externe factoren, die ook vaak buiten het strategische beslissingsproces vallen (Dean & Sharfman, 1996; Gomez-Mejia et al., 2011). Daarnaast konden we geen significante moderatie van relationeel conflict vinden. Een mogelijke verklaring is dat we relationeel conflict binnen deze masterproef beschouwde als een soort context die de relaties tussen de diversiteitsvormen en strategische beslissingskwaliteit kan beïnvloeden. Maar het kan natuurlijk ook zijn dat de mate van relationeel conflict beïnvloed wordt door de diversiteit (Boone et al., 2009). Bijvoorbeeld meer *SEW separation* leidt tot polariserende meningen en daardoor mogelijk relationeel conflict (Harrison & Klein, 2007; Boone et al., 2009). Deze mogelijke invloed van diversiteit op de mate van relationeel conflict kan ervoor zorgen dat het moderatie-effect vervalt of vertekend wordt.

In deze masterproef hebben we aangetoond dat er een positieve trend is van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Dit toont aan dat het binnen het SLS belangrijk is om verschillende functionele achtergronden samen te brengen. Dit kan een invloed hebben op de toekomstige samenstelling van het SLS. Wanneer familiebedrijven in de toekomst nieuwe bestuurders moeten aanwijzen, kan men rekening houden met de functionele achtergrond als extra criterium voor de selectie. Een tweede gevolg voor familiebedrijven is dat de resultaten suggereren dat er een positieve trend is van strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie. Daarom is het belangrijk voor bedrijven om de strategische beslissingskwaliteit zo hoog mogelijk te krijgen. Bedrijven kunnen hierin vooral impact hebben op het engagement ten opzichte van genomen beslissingen. Hiervoor is het dus belangrijk te zorgen dat alle leden mee zijn en zich gehoord voelen. Daarnaast kan ook de kennisdiversiteit binnen het SLS verhoogd worden, aangezien deze masterproef aangetoond heeft dat er een positieve trend is tussen deze diversiteitsvorm en de strategische beslissingskwaliteit.

Deze masterproef onderzocht hoe diversiteit binnen het SLS een invloed heeft op de financiële prestatie, maar bevat enkele beperkingen die de resultaten nuanceren en leiden tot suggesties voor toekomstig onderzoek. Een eerste beperking gaat over de gebruikte dataset. Hierin werden enkel Belgische familiebedrijven bevestigd. Dit maakt dat de resultaten van het onderzoek afhankelijk kunnen zijn van de Belgische context. Een tweede beperking is dat de gebruikte dataset uit relatief weinig observaties bestaat. We hebben multiple respondent data binnen de dataset, waardoor de gegevens afkomstig zijn van in totaal 380 leden van de RvB en/of het TMT. Deze werden geaggregeerd zodat de analyses op het niveau van het SLS uitgevoerd konden worden. Daardoor heeft elke observatie wel een grote informatiewaarde. Daarnaast is deze grootte ook vergelijkbaar met ander onderzoek naar het TMT en/of de RvB (bv. Vandekerckhof et al., 2018; Hoekx et al., 2022, Thys et al., 2024). Voor deze masterproef werd gekozen om het effect van

diversiteit te onderzoeken op de financiële prestatie, gemeten aan de hand van ROA. Naast deze financiële maatstaf zijn er natuurlijk nog andere maatstaven mogelijk. Zeker aangezien het over familiebedrijven gaat, kan het voor toekomstig onderzoek interessant zijn om ook naar andere prestaties te kijken, zo bijvoorbeeld ook naar niet-economische doelstellingen zoals vertrouwen of verbondenheid (Ling & Kellermanns, 2010). Bovendien is de ROA als financiële maatstaf ook eerder een meting van de korte termijn prestatie (Healy et al., 2022). Een toekomstig onderzoek kan de invloed van diversiteit opnieuw onderzoeken, maar dan met als maatstaf de financiële prestatie op lange termijn.

Inhoudstafel

Woord vooraf.....	1
Samenvatting.....	2
1. Probleemstelling.....	8
2. Literatuurstudie.....	12
2.1 SLS: samenwerking tussen de raad van bestuur en het topmanagementteam.....	12
2.2 Diversiteit in het SLS en de financiële bedrijfsprestatie.....	13
2.3 Strategische beslissingskwaliteit als mediator tussen diversiteit en financiële bedrijfsprestatie.....	16
2.4 De modererende rol van relationeel conflict binnen het SLS.....	18
3. Methoden.....	20
3.1 Onderzoekscontext.....	20
3.2 Dataverzameling.....	20
3.3 Variabelen.....	21
4. Resultaten.....	25
4.1 Beschrijvende statistieken.....	25
4.2 Regressieresultaten.....	26
4.3 Bijkomende analyses.....	33
5. Discussie.....	39
5.1 Theoretische bijdragen.....	39
5.2 Praktische implicaties.....	41
5.3 Beperkingen en verder onderzoek.....	42
6. Bibliografie.....	44
7. Bijlagen.....	52

1. Probleemstelling

Strategische beslissingen beïnvloeden de acties die een bedrijf onderneemt. Bedrijven hebben vaak meerdere strategische opties om uit te kiezen en proberen deze te beoordelen in functie van hun implicaties voor de bedrijfsprestatie (Rocha et al., 2019; Clougherty et al., 2016). De strategische beslissingen beïnvloeden uiteindelijk de financiële prestatie van het bedrijf (Tsai et al., 2018). Deze is niet enkel belangrijk voor henzelf maar ook voor de economie waarin ze opereren. De financiële prestatie geeft een idee over de gezondheid van een bedrijf en bepaalt bijvoorbeeld hoe gemakkelijk bedrijven aan financiering kunnen geraken of de koers van een publiek bedrijf. Daarnaast heeft de financiële prestatie ook een invloed op beslissingen van andere stakeholders, bijvoorbeeld op deze van klanten of leveranciers (Healy et al., 2022). Ook het land waarin een bedrijf opereert kan baat hebben bij een goede financiële prestatie van bedrijven. Gezonde bedrijven zorgen onder meer voor werkgelegenheid, investeringen en economische groei (Dillen et al., 2017; Carree & Thurik, 2003). Door deze aspecten is de financiële prestatie een zeer belangrijk aspect voor de bedrijfsvoering. In België zijn ongeveer 80% van alle bedrijven familiebedrijven. Op basis van cijfers van 2022, blijkt bijna de helft van alle tewerkstelling in België te wijten aan familiebedrijven (Van Nieuwenhuysen, 2022). Het percentage familiebedrijven en de tewerkstelling die ze creëren voor België, toont hoe belangrijk de financiële prestatie als graadmeter voor de gezondheid van een bedrijf is.

Strategievorming wordt in de literatuur vaak toegeschreven aan de twee belangrijkste governance organen van een bedrijf, zijnde de raad van bestuur (hierna: RvB) en het topmanagementteam (hierna: TMT). Strategische beslissingen zijn beslissingen die complex zijn, veel middelen vergen en alles in de onderneming omvatten (Friedman & Carmeli, 2022; Mintzberg et al., 1976; Schwenk, 1988; Hickson et al., 1986). Daarom beïnvloeden ze de prestaties van een bedrijf (Child, 1972; Finkelstein & Hambrick, 1996). In de wetenschappelijke literatuur werden beide governance organen uitvoerig beschreven, maar gebeurde dit vaak in afzonderlijke literatuurstromen. Dit is te wijten aan de dominante theorie waarmee naar de relatie tussen beide gekeken wordt, namelijk de *agency theory* van Jensen & Meckling (1976). Om het risico op tegengestelde belangen te verminderen, heeft de RvB binnen deze theorie een primaire taak, namelijk het controleren van het TMT. De onafhankelijkheid van beiden is belangrijk. Dit zorgt ervoor dat de RvB haar controletaak effectief kan uitvoeren (Fama & Jensen, 1983). Maar dit takenpakket van de RvB is de afgelopen jaren meer uitgebreid. De RvB is in de literatuur en praktijk geëvolueerd van een zeer passief orgaan naar een actiever orgaan (Hendry & Kiel, 2004). Hierdoor hebben ze niet meer uitsluitend een controlerol, maar ook een adviserende en strategische rol. Dit maakt dus dat het TMT niet meer alleen verantwoordelijk is voor de strategische beslissingen (Finkelstein et al., 2009). Hierdoor ontstaat er een samenwerking tussen de beide organen. Deze nieuwe verhouding tussen het TMT en de RvB kunnen we zien als een strategisch leiderschapssysteem (hierna: SLS). Dit is gebaseerd op de *multiteam systems theory* van Mathieu et al. (2001). Deze theorie stelt dat twee of meer teams op de korte termijn elk aparte doelen hebben, maar dat ze samenkomen omdat ze op de langere termijn een gezamenlijk doel hebben (Zaccaro et al., 2012). Luciano et al. (2020) waren de eerste om deze theorie te gebruiken om de strategische samenwerkingsrelatie

tussen de RvB en het TMT te beschrijven. Hierin staat net de onderlinge afhankelijkheid tussen de beide organen centraal. Het lange termijn doel binnen het SLS is het verbeteren van de strategische beslissingskwaliteit, om zo uiteindelijk tot een betere bedrijfsprestatie te komen (Luciano et al., 2020).

Binnen deze masterproef zullen we kijken naar de diversiteit binnen het SLS en de invloed ervan op de financiële prestatie. De reden hiervoor is gebaseerd op de *Upper Echelons Theory* van Hambrick & Mason (1984). Deze theorie suggereert dat er positieve relaties bestaan tussen een aantal demografische factoren van het TMT en bepaalde bedrijfsresultaten (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick, 1989; Certo et al., 2006). Binnen de *strategic decision-making* literatuur wordt over het algemeen aangenomen dat de manier waarop de RvB is samengesteld een significante invloed heeft op de strategische en financiële prestaties van bedrijven (Bezemer et al., 2023). Binnen deze masterproef zullen we kijken naar diversiteit binnen het SLS. Het is belangrijk naar het SLS te kijken, want enkel een van de twee organen bekijken kan een vertekend beeld geven (Nielsen, 2010). Beiden zijn immers verantwoordelijk voor de strategie en ze hebben zo gezamenlijk invloed (Wu et al., 2021). Daarom dat we in deze masterproef naar het SLS zullen kijken omdat dit binnen de literatuur nog te vaak ontbreekt. Om diversiteit te conceptualiseren zullen we gebruik maken van de diversiteitssoorten volgens Harrison & Klein (2007), meer bepaald *separation* en *variety*. *Separation* gaat erover dat mensen verschillende meningen of overtuigingen hebben in een taak- of teamrelevante kwestie. We zullen *socio-emotional wealth* (SEW) zien als factor waarover *separation* diversiteit kan ontstaan. SEW houdt in dat binnen familiebedrijven naast de economische doelstellingen, men ook inzet op het nastreven van niet-economische doelen (Gómez-Mejía et al., 2007). SEW *separation* betekent dan dat leden van het SLS zich in verschillende mate willen inzetten om die niet-economische doelstellingen te realiseren. Dit leidt ertoe dat leden binnen het SLS een eigen opvatting of standpunt ontwikkelen over de mate waarin het bedrijf zich zou moeten inzetten voor niet-economische doelstellingen. Daarom zullen we ons focussen op SEW-verschillen binnen het SLS als *separation* diversiteit. Hoge mate van SEW-diversiteit betekent dat er tegenstrijdige meningen zijn binnen het SLS. Dit kan leiden tot conflict, minder communicatie en slechtere beslissingen (Byrne, 1971; Corten et al., 2021; Jehn et al., 1999; Lau & Murnighan, 2005). Daarom verwachten we dat SEW *separation* een negatieve invloed zal hebben op de financiële prestatie. De tweede diversiteitssoort waarnaar we kijken is *variety*. Dit zegt dat mensen verschillende informatiebronnen of perspectieven met zich meebrengen (Harrison & Klein, 2007). Hiervoor zullen we kijken naar de functionele achtergronden die samenkomen binnen het SLS. Dit creëert al een unieke context aangezien de RvB en het TMT elkaar in de praktijk vaak aanvullen om ervoor te zorgen dat de nodige ervaring of expertise in de onderneming aanwezig is (Gijbels, 2024). Meer kennis en ervaring ter beschikking hebben binnen een groep, zorgt voor een betere informatieverwerking en het vinden van alternatieve oplossingen (Certo et al., 2006). Daarom verwachten we dat kennisdiversiteit in het SLS een positieve invloed zal hebben op de financiële prestatie.

Het doel van deze masterproef is onderzoeken hoe diversiteit binnen het SLS de financiële prestatie beïnvloedt. Volgens de literatuur spelen er allerlei teamprocessen en -uitkomsten tussen diversiteit en de uiteindelijke financiële prestatie (Nielsen, 2010; Wu et al., 2019; Pettigrew, 1992). Hambrick & Mason (1984) stellen dat kenmerken van het TMT, dus de diversiteit, eerst een invloed hebben op beslissingen en de acties die men onderneemt, want de samenstelling zou tot andere strategische keuzes leiden (Díaz-Fernández et al., 2016; Cannella et al., 2008). Op deze manier zullen die kenmerken van het SLS een invloed hebben op het organisatiesucces zoals de financiële prestatie (Tsai et al., 2018). Daarom zullen we naar de strategische beslissingskwaliteit kijken om te verklaren hoe diversiteit de financiële prestatie kan beïnvloeden. *SEW separation* toont hoe sterk de meningen verschillen over welke richting een bedrijf uit moet (Gómez-Mejía et al., 2007; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Corten et al., 2021). Die richting bepaalt de strategische keuzes. Meer *SEW separation* toont dat er meer polarisering in meningen is. Dit zorgt binnen teams dat de teamuitkomsten hieronder lijden (Harrison & Klein, 2007; Vandekerckhof et al., 2018) en de strategische beslissingskwaliteit verslechtert. Daarnaast zorgt kennisdiversiteit er dan weer voor dat het SLS verschillende opties kan afwegen om zo tot betere strategische beslissingen te komen (Jackson, 1992; Milliken & Martins, 1996; Naranjo-Gil et al., 2008). Strategie is geen routine taak. Het vraagt meer creativiteit (Shepherd & Rudd, 2014). Daarom verwachten we dat meer kennisdiversiteit voor een betere strategische beslissingskwaliteit zal zorgen. Strategische beslissingen omvatten alles in de onderneming (Friedman & Carmeli, 2022; Hickson et al., 1986). Daarom beïnvloeden ze de prestaties van een bedrijf (Child, 1972; Finkelstein & Hambrick, 1996). Hierbij verwachten we dat een betere strategische beslissingskwaliteit uiteindelijk zal leiden tot een verbeterde financiële prestatie. Eerder onderzoek toonde aan dat de beslissingskwaliteit een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties (Hung et al., 2023). Als de kwaliteit toeneemt, dan is er meer kans dat de bedrijfsdoelstellingen gerealiseerd worden. Daarnaast zorgt een hogere strategische beslissingskwaliteit ook voor meer engagement van het SLS voor genomen beslissingen. Hierdoor kan men meer middelen toekennen om deze keuzes te implementeren (Hitt et al., 2017; Friedman & Carmeli, 2022). Deze zaken, die een hogere strategische beslissingskwaliteit kenmerken, verbeteren zo de financiële prestatie.

Het laatste element waarnaar gekeken zal worden is de mogelijkheid van relationeel conflict als moderator tussen de diversiteit en de strategische beslissingskwaliteit. Binnen deze masterproef kijken we hoe diversiteit de financiële prestatie beïnvloedt. Dit maakt dat we dus kijken hoe de compositie van het SLS door een teamuitkomst zijnde strategische beslissingskwaliteit invloed heeft op de financiële prestatie. Dit betekent dat het over een groep mensen gaat die moet samenwerken om tot goede strategische beslissingen te komen. Relationeel conflict gaat over de perceptie van mensen van persoonlijke tegenstrijdigheden met anderen (Simons & Peterson, 2000) wat tot spanningen en irritaties tussen mensen kan leiden (Jehn, 1995). We argumenteren dat kennisdiversiteit dankzij meer creativiteit en door meer alternatieven te kunnen bedenken een positief effect heeft op de financiële prestatie (Shepherd & Rudd, 2014). Maar dat impliceert ook dat mensen hun ervaring en expertise willen delen. Daarom verwachten we dat een hogere mate van relationeel conflict de positieve relatie tussen kennisdiversiteit en strategische beslissingskwaliteit zal verzwakken. Wat *SEW separation* betreft, verwachten we dat relationeel

conflict ervoor zorgt dat mensen minder bereid zijn naar elkaar te luisteren (De Dreu, 2006; Parayitam & Dooley, 2009; Wang et al., 2019). Door zo'n een conflict richten SLS-leden zich meer op het conflict dan op de taak die ze moeten uitvoeren waardoor de relatie tussen SEW *separation* en de strategische beslissingskwaliteit nog verslechtert (Parayitam et al., 2010; Prasad & Junni, 2017).

In dit onderzoek zullen we onze hypothesen testen aan de hand van regressieanalyses, gebaseerd op een dataset bestaande uit 380 leden van het SLS van 40 Belgische private familiebedrijven. Onze resultaten suggereren aan dat er twee positieve trends zijn. Zo is er een positieve trend van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Daarnaast vinden we een positieve trend van de strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie.

Deze masterproef draagt op een aantal manieren bij aan de literatuur. Een eerste bijdrage is voor de strategische leiderschapsliteratuur. Deze masterproef beschouwt de RvB en het TMT als een samenwerkend orgaan binnen het strategieproces (Luciano et al., 2020). Dit biedt een antwoord op de vraag om beide organen samen te beschouwen, omdat de rol van de RvB geëvolueerd is richting een meer strategische en adviserende rol (Nielsen, 2010; Hendry & Kiel, 2004). Door naar hun samenwerkingsrelatie te kijken, krijgen we een vollediger beeld over de diversiteit binnen de hoogste rang van bedrijven. Daarnaast draagt dit ook bij aan de *multiteam systems theory* (Mathieu et al., 2001), aangezien we verder bouwen op deze theorie om de strategische samenwerkingsrelatie te conceptualiseren als een SLS (Luciano et al., 2020; Thys et al., 2024). Een tweede bijdrage die deze masterproef levert is door de manier waarop er naar diversiteit gekeken werd. Binnen deze masterproef werd diversiteit geconceptualiseerd als multidimensionaal concept. Hierin werd verder gebouwd op de diversiteitssoorten volgens Harrison & Klein (2007). Diversiteit binnen het TMT of de RvB werd al vaker onderzocht binnen de literatuur, maar vaak werd dit niet geoperationaliseerd als multidimensionaal construct (Boone et al., 2009). Binnen de resultaten hebben we wel aanwijzingen gevonden voor twee trends. Zo vonden we aanwijzingen van een positieve trend van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Dit draagt bij aan de literatuur doordat het suggereert dat ook binnen het SLS, waarbij sowieso al sprake is van een unieke context, er een positief effect kan zijn van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Daarnaast vonden we een positieve trend van strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie. Dit draagt bij aan de literatuur omdat het inderdaad suggereert dat teamprocessen en -uitkomsten een invloed hebben op de uiteindelijke financiële prestatie.

2. Literatuurstudie

2.1 SLS: samenwerking tussen de raad van bestuur en het topmanagementteam

Strategische beslissingen bepalen de acties die een bedrijf onderneemt. Hierdoor beïnvloeden ze uiteindelijk de financiële prestatie van een bedrijf (Tsai et al., 2018). Deze is niet enkel van belang voor het bedrijf maar ook voor de economie waarin ze opereren. Voor het bedrijf toont de financiële prestatie de gezondheid van hun activiteiten, geeft het vertrouwen aan allerlei stakeholders zoals klanten of leveranciers en biedt een goede prestatie makkelijker toegang tot kapitaal (Healy et al., 2022). Daarnaast zorgen financieel gezonde bedrijven voor de economie of het land waarin men opereert, voor onder andere meer werkgelegenheid, inkomsten voor de overheid, investeringen, kapitaalstromen en economische groei (Dillen et al., 2017; Carree & Thurik, 2003). Deze voordelen voor zowel het bedrijf als de bredere economie, tonen aan dat de financiële prestatie een zeer belangrijke maatstaf is. Een bedrijf kan op lange termijn niet duurzaam overleven zonder zich te focussen op haar financiële prestatie.

Binnen bedrijven zijn er twee governance organen belast met de strategievorming, namelijk de RvB en TMT. Het nemen van strategische beslissingen kan volgens Cyert & March (1963) herleid worden naar de dominante coalitie binnen een bedrijf. Alhoewel deze dominante coalitie een grote invloed heeft op de strategische beslissingen en zo uiteindelijk op de bedrijfsprestaties (Tsai et al., 2018), bestaat er in de literatuur onduidelijkheid over wie men hieronder moet verstaan. Afhankelijk van welke bron gehanteerd wordt, verschilt de samenstelling van deze dominante coalitie. In andere studies, die kijken naar de dominante coalitie, kijkt men naar de RvB of het TMT (Bezemer et al., 2023). Ook Nielsen (2010) toonde in haar literatuuronderzoek aan dat het inderdaad bijna altijd een "of" verhaal is, namelijk er wordt oftewel gekeken naar de RvB of naar het TMT. Dat de RvB en het TMT twee aparte literatuurstromingen zijn geworden, valt te koppelen aan de dominante theorie binnen de *corporate governance* literatuur, namelijk de *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976). Deze theorie gaat ervan uit dat het TMT en de aandeelhouders niet dezelfde personen zijn en dat mensen vooral uit eigenbelang handelen. Dit vormt *agency* problemen. Aangezien het TMT daardoor acties zou kunnen ondernemen die niet in het belang zijn van de onderneming en haar aandeelhouders, is er de RvB. Zij zorgen voor de controle en monitoring van het TMT om er zo voor te zorgen dat de *agency* problemen verlaagd worden. Binnen de *agency theory* is de onafhankelijkheid van het TMT en de RvB zeer belangrijk aangezien de RvB als primaire taak heeft om het TMT te controleren. Net hierdoor is het losstaan van deze groepen een belangrijk onderdeel voor de efficiënte controle van het TMT (Fama & Jensen, 1983). Dit heeft ertoe geleid dat beiden in de literatuur meestal apart behandeld worden.

Binnen de literatuur naar strategie en strategievorming, zien we dat hierin voornamelijk gefocust wordt op het TMT. Specifiek wordt vaak gekeken naar de karakteristieken van leden binnen het TMT, voornamelijk de CEO (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick & Wowak, 2021). Deze focus op de karakteristieken komt van de *Upper Echelons Theory* van Hambrick & Mason (1984). Deze theorie stelt voor dat de strategische beslissingen die topmanagers en bestuurders nemen beïnvloed worden door hun kennis, ervaringen, waarden en normen. Voor deze masterproef willen

we focussen op de dominante coalitie bestaande uit zowel de RvB en het TMT. De dominante coalitie omvat iedereen die een invloed heeft of een rol speelt in het strategieproces binnen een bedrijf (Cyert & March, 1963). Sommige onderzoeken zijn begonnen met te focussen op een van deze twee partijen en geven aan dat er ook rekening gehouden moet worden met de andere partij om de effecten beter te kunnen begrijpen (Wu et al., 2021). Ook Finkelstein et al. (2009) beargumenteren in hun paper dat strategisch leiderschap zowel het TMT als de RvB omvatten. Doorheen de jaren is de literatuurstroming van de RvB ook mee geëvolueerd van een heel passieve RvB, die zich bijna uitsluitend bezighoudt met haar controletaken, naar een actievere RvB (Hendry & Kiel, 2004). Deze actievere RvB neemt ook deel aan het strategieproces. Daarom zullen we dus zowel kijken naar het TMT als de RvB wanneer we kijken naar de strategievorming binnen een bedrijf. Slechts naar een van de partijen kijken, zou volgens Nielsen (2010) ervoor kunnen zorgen dat bepaalde effecten vertekend zijn doordat we niet iedereen beschouwen die een invloed heeft op dit strategievormingsproces.

We zullen de RvB en het TMT bekijken op het niveau van een strategisch leiderschapssysteem (SLS). Dit systeem is gebaseerd op de *multiteam systems theory* (Mathieu et al., 2001). Hierin komen twee of meer teams samen die onderling afhankelijk zijn en samenwerken aan een gezamenlijk doel (Zaccaro et al., 2012). Luciano et al. (2020) waren de eerste om dit concept te gebruiken om de strategische samenwerkingsrelatie tussen de RvB en het TMT te omschrijven. Deze theorie vormt na de *agency* theorie, waarin de focus net onafhankelijkheid was, een nieuwe kijk op de verhouding tussen de RvB en het TMT. Binnen het SLS werken de RvB en het TMT samen aan een lange termijn gemeenschappelijk doel, namelijk de strategische beslissingen binnen het bedrijf nemen om zo een betere bedrijfsprestatie te kunnen realiseren. Daarnaast hebben beide teams apart ook nog hun eigen doelen die ze onafhankelijk van elkaar proberen te realiseren. Voor het TMT gaat dit over de dagelijkse werking van de onderneming, terwijl dit voor de RvB haar controle- en monitoringtaak op het TMT inhoudt (Luciano et al., 2020).

2.2 Diversiteit in het SLS en de financiële bedrijfsprestatie

Binnen deze masterproef willen we kijken hoe diversiteit binnen het SLS een invloed heeft op de financiële prestatie van een bedrijf. We bekijken dus diversiteit op het niveau van het SLS, bestaande uit de RvB en het TMT, die op lange termijn hetzelfde doel nastreven namelijk de strategische beslissingen binnen het bedrijf (Luciano et al., 2020). Het SLS vormt de dominante coalitie (Cyert & March, 1963) binnen het bedrijf die een significante invloed heeft op de strategische beslissingen en zo uiteindelijk op de financiële prestatie (Tsai et al., 2018). De reden waarom we kijken naar diversiteit binnen het SLS, komt voort uit de *Upper Echelons Theory* van Hambrick & Mason (1984). Deze theorie suggereert dat er positieve relaties bestaan tussen een aantal demografische factoren van het TMT en bepaalde bedrijfsresultaten (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick, 1989; Certo et al., 2006). Binnen de *strategic performance* literatuur wordt over het algemeen aangenomen dat de manier waarop de RvB is samengesteld een significante invloed heeft op de strategische en financiële prestaties van bedrijven (Bezemer et al., 2023). Daarnaast zien we in de teamliteratuur dat homogene en heterogene teams zowel voor- en nadelen hebben op bepaalde teamuitkomsten en -processen (Certo et al., 2006). Zo vonden

Hambrick et al. (1996) dat heterogeniteit binnen het TMT ervoor zorgde dat bedrijven een competitiever karakter vertoonde, maar het TMT reageerde er ook wel trager door. Daarnaast toonde de literatuurstudie van Horwitz (2005) aan dat de bestaande literatuur over de relatie tussen diversiteit binnen teams en hun processen en uitkomsten, gemixte resultaten heeft opgeleverd. Verder legt hij ook nadruk op de verschillende dimensies van teamdiversiteit. Ook binnen deze masterproef zullen we diversiteit niet als een eendimensionaal construct bekijken. We gebruiken de opsplitsing van verschillende diversiteitssoorten zoals in de paper van Harrison & Klein (2007). Binnen hun paper werd diversiteit opgedeeld in drie soorten. Binnen dit onderzoek zullen we gebruik maken van twee van deze soorten, namelijk *separation* en *variety*. *Separation* gaat erover dat mensen verschillende meningen of overtuigingen hebben in een taak of team relevante kwestie. *Variety* zegt dat mensen verschillende informatiebronnen of perspectieven met zich meebrengen (Harrison & Klein, 2007). Deze opsplitsing maken is van belang omdat het effect van verschillende diversiteitskenmerken niet universeel is (Bezemer et al., 2023). Nielsen (2010) raadde in haar literatuurstudie al aan om in toekomstig onderzoek de effecten van TMT-diversiteit als *separation* en *variety* tegelijkertijd te bestuderen. Specifiek zullen we kijken naar *socio-emotional wealth* (SEW) diversiteit als *separation* en kennisdiversiteit als *variety*.

SEW werd geïntroduceerd door Gómez-Mejía et al. (2007) en wordt gezien als een uniek kenmerk van familiebedrijven. Bedrijven hebben meerdere doelstellingen, maar familiebedrijven hebben specifiek de neiging ook niet-economische doelen na te streven zoals het behouden van de controle binnen de familie of het versterken van de reputatie (Gómez-Mejía et al., 2007; Swab et al., 2020). Het concept kan ook gelinkt worden met de *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976). Binnen de literatuur over private familiebedrijven wordt soms gezegd dat er geen *agency* problemen bestaan, maar SEW zorgt ervoor dat er wel mogelijke belangenconflicten gecreëerd worden. Hierdoor ontstaat een principaal-principaal probleem omdat de managers en eigenaars gedeeltelijk overlappen (Schulze et al., 2001; Corten et al., 2021). Als familieleden bijvoorbeeld willen zorgen dat ze de controle over het bedrijf behouden, kan dit averechts werken voor de prestatie van het bedrijf. Of er worden bepaalde keuzes genomen die in het nadeel zijn van de minderheidsaandeelhouders. Binnen deze masterproef zullen we kijken naar SEW *separation*. In eerdere literatuur werd er al vaak gekeken naar SEW-verschillen tussen verschillende familiebedrijven (Miller & Le Breton-Miller, 2014; Vandekerckhof et al., 2018; Corten et al., 2021). Hierdoor werd er tot nu toe minder aandacht gericht op SEW-verschillen binnen bedrijven. Hiermee bedoelen we dus dat de leden van het SLS allemaal verschillende meningen kunnen hebben over de mate waarin het bedrijf zich moet inzetten voor niet-economische doelen. We gebruiken hiervoor SEW *separation* en niet gewoon de verhouding tussen familie en niet-familieleden. Want ook binnen een familie kunnen bepaalde leden een hogere of lagere waarde voor SEW hebben (Vandekerckhof et al., 2018; Miller & Le Breton-Miller, 2014). De mate van SEW toont dat leden binnen het SLS bepaalde meningen hebben over welke acties het bedrijf moet ondernemen, bijvoorbeeld om de controle binnen de familie te behouden. Daarom kunnen we SEW zien als *separation* diversiteit. We zijn niet geïnteresseerd in de mate van SEW binnen een SLS maar de diversiteit hiervan. We willen weten hoe verschillend de meningen rondom SEW zijn per SLS. SEW *separation* zorgt ervoor dat leden binnen het SLS andere en zelfs tegenstrijdige

meningen kunnen hebben. Deze diversiteitsvorm creëert breuklijnen binnen het SLS. Wanneer er breuklijnen zijn, dan schaadt dit de bedrijfsprestaties zoals het financiële (Li & Hambrick, 2005; Minichilli et al., 2010). Door *separation* diversiteit presteren teams slechter qua taken doordat mensen het moeilijker vinden om samen te werken met anderen die verschillende waarden of overtuigingen hebben dan hunzelf (Harrison & Klein, 2007). Wanneer de *separation* diversiteit zeer hoog is, dan spreken we zelfs over polarisatie (Bell, 2007; Vandekerckhof et al., 2018). Want heterogeniteit binnen teams met betrekking tot waarden of overtuigingen zorgt voor conflicten (Bantel & Jackson, 1989; Certo et al., 2006). Deze dysfunctionele conflicten verminderen de communicatie en zorgen voor slechtere beslissingen (Corten et al., 2021; Jehn et al., 1999; Lau & Murnighan, 2005; Byrne, 1971). Door de impact van SEW *separation* op de werking van het SLS, zal de prestatie van het bedrijf hieronder lijden. Daardoor zal SEW *separation* een negatieve invloed hebben op de financiële prestatie van een bedrijf. Zo komen we tot:

Hypothese 1a: *SEW separation heeft een negatieve invloed op de financiële prestatie.*

Als tweede diversiteitssoort zullen we kijken naar kennisdiversiteit als *variety*. Specifiek kijken we hier naar de functionele achtergrond van alle leden van het SLS. Door te kijken naar het SLS, zijnde de RvB en het TMT, krijgen we een breder beeld van de kennisdiversiteit binnen de hoogste lagen van een bedrijf. In de praktijk kijkt men voor de RvB samen te stellen vaak naar welke ervaring of kennis in het TMT ontbreekt (Gijbels, 2024). Ook Fama & Jensen (1983) beargumenteren dat bestuurders gekozen worden op basis van hun complementaire kennis om het gebrek van ervaring of kennis van managers op te vangen. Zo komen ze samen tot een unieke context van kennisdiversiteit. Op die manier komen verschillende achtergronden of bronnen van informatie samen in het SLS waardoor we kennisdiversiteit als *variety* kunnen definiëren (Harrison & Klein, 2007). Binnen de *resource-based view* wordt kennis gezien als een cruciaal element om tot een competitief voordeel te komen (Chen et al., 2016). Een competitief voordeel is noodzakelijk om een betere financiële prestatie te kunnen neerzetten ten opzichte van concurrenten. Als er meer functionele achtergronden samenkomen in het SLS, dan vergroot dit de informatiepool die beschikbaar is. Dit zorgt ervoor dat er meer alternatieve opties gevonden kunnen worden voor situaties. Deze betere informatieverwerking in het SLS zou uiteindelijk tot betere prestaties leiden (Certo et al., 2006). Binnen de meta-analyse van Certo et al. (2006) vonden ze dat meer functionele heterogeniteit tussen TMT-leden positief geassocieerd werd met de ROA. Dit toont de voordelen van meer informatie beschikbaar hebben binnen het SLS. Dat functionele kennisdiversiteit binnen het TMT een positieve invloed heeft op de financiële prestatie werd ook door Buyl et al. (2011) aangetoond. Maar een hogere mate van kennisdiversiteit zou ook ervoor kunnen zorgen dat het SLS meer verdeeld is, waardoor ze minder efficiënt kan werken (Certo et al., 2006; Hambrick, 1994; Hambrick & Mason, 1984). Hierdoor kan dit ook een negatieve invloed hebben op de prestatie (Buyl et al., 2011). Zo rapporteerden Halebian & Finkelstein (1993) inderdaad een negatieve relatie tussen de functionele diversiteit binnen het TMT en de financiële prestatie. Hambrick et al. (1996) argumenteerden dat de voordelen van diversiteit in de RvB feller doorwegen dan de nadelen (Murbarka & Kammerlander, 2023). Gegeven de specifieke context van het SLS, gaan we ervan uit dat de positieve elementen die kennisdiversiteit

creëert de bovenhand zullen hebben. Zo komen we op basis van bovenstaande argumenten, tot de volgende stelling:

Hypothese 1b: *kennisdiversiteit heeft een positieve invloed op de financiële prestatie.*

2.3 Strategische beslissingskwaliteit als mediator tussen diversiteit en financiële bedrijfsprestatie

Onder invloed van de *Upper Echelons Theory* (Hambrick & Mason, 1984) zijn er heel wat studies gedaan naar het effect van verschillende TMT-kenmerken op de bedrijfsprestaties. Maar recent komt er meer en meer kritiek dat er hierin mediërende processen tussen TMT-kenmerken en prestatie niet beschouwd worden (Wu et al., 2019; Pettigrew, 1992; Nielsen, 2010). Dit kan verklaren waarom de relatie tussen verschillende diversiteitskenmerken en de financiële prestatie vaak tot gemixte resultaten heeft geleid (Certo et al., 2006). Om te begrijpen hoe diversiteit een effect heeft op de financiële prestatie, moeten we volgens Nielsen (2010) kijken naar teamprocessen en -uitkomsten. Daarom zullen we binnen deze masterproef kijken naar de strategische beslissingskwaliteit als teamuitkomst die de relatie tussen diversiteit binnen het SLS en de financiële prestatie medieert. Deze strategische beslissingskwaliteit bestaat uit twee onderdelen namelijk de kwaliteit van de beslissingen en het engagement ten opzichte van de genomen beslissingen (Mustakallio et al., 2002). De kwaliteit van de beslissingen wordt bepaald door de mate waarin een beslissing ervoor zorgt dat de doelstellingen van een bedrijf behaald worden. Het engagement houdt in in welke mate de leden van het SLS zich inzetten om een bepaalde beslissing uit te voeren (Vandekerckhof et al., 2018). Hambrick & Mason (1984) stelt dat kenmerken van het TMT, dus de diversiteit, eerst een invloed hebben op hun beslissingen en de acties die ze zullen ondernemen (Díaz-Fernández et al., 2016; Cannella et al., 2008). Op deze manier zullen die kenmerken van het SLS een invloed hebben op het uiteindelijke organisatiesucces zoals de financiële prestatie (Tsai et al., 2018). Binnen deze masterproef kijken we naar de uitkomst van het beslissingsproces, namelijk de strategische beslissingskwaliteit in plaats van naar het beslissingsproces zelf. Dit omdat de beslissingskwaliteit in vergelijking met het beslissingsproces een relevantere factor is in het voorspellen van de bedrijfsprestaties (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Onderzoek van Hung et al. (2023) toonde aan dat de beslissingskwaliteit inderdaad een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties. Hoe hoger de kwaliteit van de strategische beslissingen, hoe meer kans er is dat de doelstellingen van het bedrijf gerealiseerd worden. Het realiseren van die doelstellingen zorgt voor een verbeterde financiële prestatie. Daarnaast zorgt meer engagement binnen het SLS voor genomen beslissingen voor een betere financiële prestatie. Het SLS heeft als dominante coalitie de mogelijkheid om middelen efficiënt toe te kennen om strategische beslissingen ook goed te kunnen implementeren (Hitt et al., 2017; Friedman & Carmeli, 2022). Op die manier kan de strategische beslissingskwaliteit de financiële prestatie beïnvloeden. Een betere strategische beslissingskwaliteit kan dus leiden tot betere financiële prestaties.

Het eerste diversiteitskenmerk SEW *separation* houdt in dat leden binnen het SLS verschillende meningen kunnen hebben over in welke mate het bedrijf, zich naast de economische doelen, zou moeten inzetten voor niet-economische doelen (Gómez-Mejía et al., 2007; Harrison & Klein, 2007). Deze *separation* diversiteit creëert dus een verschil in de waarden of zaken waaraan leden van het

SLS belang hechten. Dit zorgt ervoor dat er binnen het SLS subgroepen kunnen ontstaan. Als er SEW *separation* binnen een SLS is, dan creëert dit een soort breuklijn tussen bepaalde leden van het SLS (Carton & Cummings, 2012). Binnen de teamliteratuur zien we dat wanneer leden van een groep het gevoel hebben dat de groep verdeeld is, dat de mate van verbondenheid binnen het team hieronder lijdt (Yoon et al., 1994; Carton & Cummings, 2012). Aangezien de strategische beslissingskwaliteit bestaat uit zowel de kwaliteit als het engagement voor beslissingen (Mustakallio et al., 2002), argumenteren we dat een hogere mate van SEW *separation* ervoor zorgt dat er minder engagement voor beslissingen zal zijn binnen het SLS waardoor de strategische beslissingskwaliteit daalt. Als we kijken naar diverse TMT's binnen de literatuur zien we dat problemen met controle of coördinatie als nadelen gevonden worden (Simons et al., 1999; D'Allura, 2019). Als er hogere SEW *separation* is binnen een SLS, verschillen de meningen sterker over waar een bedrijf zich mee moet bezighouden. Dit kan ervoor zorgen dat men moeilijker al deze meningen kan verenigen, wat voor coördinatieproblemen kan zorgen (D'Allura, 2019). De mate van SEW *separation* toont hoe fel de meningen verschillen over welke richting het bedrijf uit moet gaan (Gómez-Mejía et al., 2007; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Corten et al., 2021). De richting die een bedrijf uit wil gaan bepaalt de strategische keuzes. Als er meer SEW *separation* is betekent dit dat er meer polarisering in meningen is. Polarisering van meningen zorgt binnen teams dat de teamresultaten hieronder lijden (Harrison & Klein, 2007; Vandekerckhof et al., 2018) en dus bijvoorbeeld de strategische beslissingskwaliteit als teamuitkomst verslechtert. Daarnaast zorgt een verschil in meningen over de richting die het bedrijf uit moet er ook voor dat overeenkomen moeilijker wordt (Dooley & Fryxell, 1999; Corten et al., 2021). Ook hierdoor kan het engagement ten opzichte van de uiteindelijke beslissing verminderen, waardoor de strategische beslissingskwaliteit vermindert. Hierdoor zal SEW *separation* een negatieve invloed hebben op de financiële prestatie doordat het voor een lagere strategische beslissingskwaliteit zorgt. Door de bovengenoemde argumenten komen we tot volgende hypothese:

Hypothese 2a: *De negatieve relatie tussen SEW separation en de financiële prestatie wordt gemedieerd door strategische beslissingskwaliteit.*

In een bedrijfswereld die de laatste jaren steeds complexer en sneller is geworden is het belang van kennis zowel bij werknemers als in het SLS steeds groter geworden. De verschillende domeinen en stakeholders waar bedrijven rekening mee moeten houden zijn alsmaar toegenomen. Meer kennisdiversiteit brengt verschillende perspectieven en informatiebronnen samen (Harrison & Klein, 2007). Deze zorgen ervoor dat bedrijven beter de kans hebben verschillende opties af te wegen om zo tot betere strategische beslissingen te komen (Jackson, 1992; Milliken & Martins, 1996; Naranjo-Gil et al., 2008). Strategie vergt creativiteit en is geen routine taak (Shepherd & Rudd, 2014). Daarom hebben bedrijven nood aan meer kennis binnen het SLS om de nodige informatie te kunnen verwerven en begrijpen (Brunninge et al., 2007). Ander onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat innovatievere banken gemanaged werden door meer diverse teams qua kennis en ervaring (Bantel & Jackson, 1989). Daarnaast werd er ook een positieve relatie gevonden tussen opleidingsdiversiteit en beslissingskwaliteit (Goll et al., 2001). Dit toont dat divergente perspectieven in het SLS een positieve invloed kunnen hebben op de strategische beslissingskwaliteit. De reden dat deze kennisdiversiteit voor betere strategische

beslissingskwaliteit kan zorgen is omdat het binnen een team de communicatie kan verbeteren, debat kan aanwakkeren en ervoor kan zorgen dat de uiteindelijke beslissingen beter begrepen worden (Simons et al., 1999; Van Knippenberg & van Ginkel, 2010; Tanikawa et al., 2017). Maar kennisdiversiteit heeft mogelijks niet alleen een uitsluitend positief effect binnen een team (Cannella et al., 2008). Meerdere perspectieven zorgen ervoor dat het debat aangewakkerd kan worden, maar dit kan de beslissingssnelheid ook vertragen. Daarnaast creëert het mogelijk ook conflict tussen leden binnen het SLS (Greening & Johnson, 1997; Hambrick & D'Aveni, 1992; Cannella et al., 2008). Murray (1989) toonde ook aan, binnen de oliesector, dat het soms beter kan zijn om net meer van dezelfde expertise en kennis te hebben. Het effect van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit zou dus per sector of bedrijf verschillend kunnen zijn afhankelijk van de noden die er zijn (Mahadeo et al., 2012). Binnen deze masterproef gaan we ervan uit dat meer kennis binnen het SLS net een aanwinst is doordat er voor strategische beslissingen nood is om verschillende informatiebronnen of perspectieven te kunnen beschouwen (Brunninge et al., 2007). Zo kan men tot een betere strategische beslissingskwaliteit komen wat uiteindelijk zal zorgen voor een betere financiële prestatie. Daarom verwachten we dat kennisdiversiteit dankzij betere communicatie, meer perspectieven en creativiteit leidt tot een betere financiële prestatie via een verhoogde strategische beslissingskwaliteit. Zo komen we tot volgende hypothese:

Hypothese 2b: *de positieve relatie tussen kennisdiversiteit en de financiële prestatie wordt gemedieerd door strategische beslissingskwaliteit.*

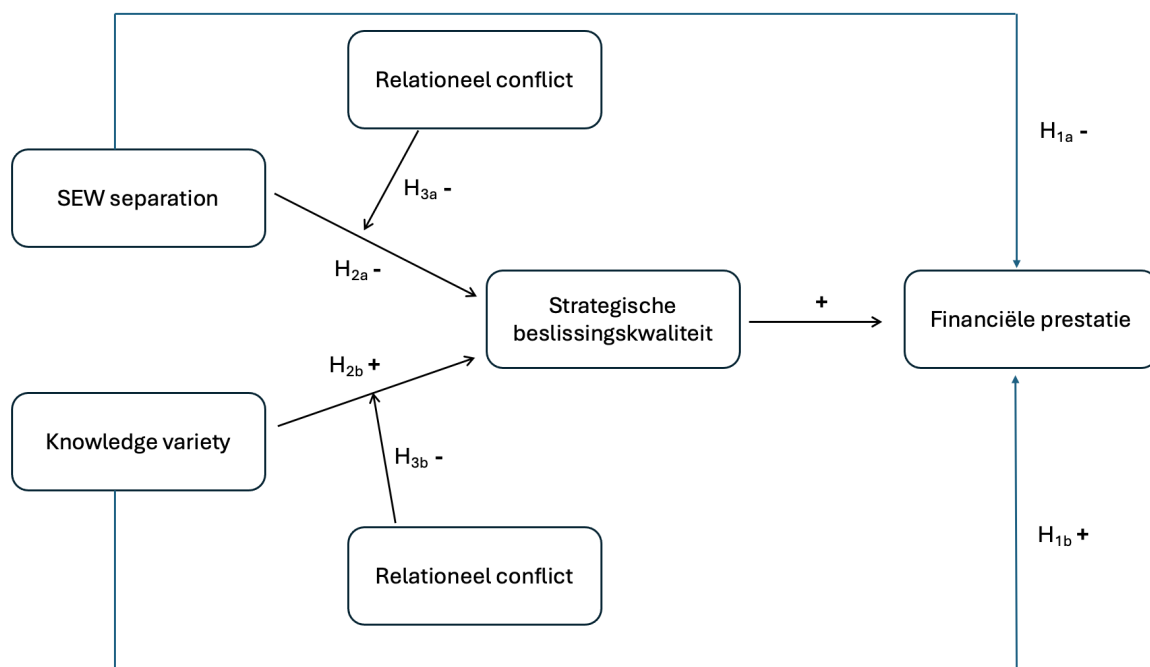
2.4 De modererende rol van relationeel conflict binnen het SLS

Zoals we hierboven hebben beargumenteerd verwachten we dat SEW *separation* een negatieve invloed zal hebben op de financiële prestatie door de strategische beslissingskwaliteit te verslechteren. Terwijl we net verwachten dat kennisdiversiteit net voor een betere strategische beslissingskwaliteit zorgt waardoor de financiële prestatie zal verbeteren. Maar de mediatie van strategische beslissingskwaliteit is een teamuitkomst. Deze uitkomst wordt beïnvloed door allerlei teamprocessen zoals gedragsintegratie (Thys et al., 2024) en de context, bijvoorbeeld de complexiteit van de omgeving (Luciano et al., 2020) waarin een team werkt. Binnen deze masterproef zullen we relationeel conflict zien als een soort context die de relaties tussen de diversiteitsvormen en de strategische beslissingskwaliteit beïnvloedt. Relationeel conflict gaat over de perceptie van mensen van persoonlijke tegenstrijdigheden met anderen (Simons & Peterson, 2000) wat tot spanningen en irritaties kan leiden (Jehn, 1995). Binnen de TMT-literatuur wordt conflict zelfs gezien als iets wat niet vermeden kan worden omdat strategievorming veel onzekerheid inhoudt (Qian et al., 2013; Prasad & Junni, 2017; Camelo-Ordaz et al., 2014). Daarnaast zorgt conflict dat het strategievormingsproces aangetast wordt (Amason, 1996). Hierdoor wordt de relatie tussen de diversiteitsvormen en de strategische beslissingskwaliteit slechter. Relationeel conflict zorgt ervoor dat leden van het SLS minder naar elkaar willen luisteren (De Dreu, 2006; Parayitam & Dooley, 2009; Wang et al., 2019). Daardoor komen ze nog meer vast te zitten in hun eigen mening rondom SEW. Vooral andere meningen over SEW worden hierdoor nog minder geaccepteerd (Elbanna et al., 2011; Jehn, 1995). Door het relationeel conflict richten SLS-leden zich meer op het conflict dan op de taak die ze moeten doen waardoor de relatie tussen

SEW *separation* en strategische beslissingskwaliteit nog verslechtert (Parayitam et al., 2010; Prasad & Junni, 2017). Daarnaast creëert relationeel conflict meer polariserende meningen dan de SEW *separation* op zich al deed. Deze polarisering heeft een negatieve impact op de strategische beslissingskwaliteit (Harrison & Klein, 2007; Vandekerckhof et al., 2018). Naast het negatieve modererende effect tussen SEW *separation* en strategische beslissingskwaliteit, zorgt relationeel conflict ervoor dat de positieve relatie tussen kennisdiversiteit en strategische beslissingskwaliteit verzwakt wordt. Een onderzoek naar innovatie binnen bedrijven toonde aan dat relationeel conflict ervoor zorgt dat bepaalde opportuniteiten niet meer ontdekt worden (Wang et al., 2019). In de positieve relatie tussen kennisdiversiteit en strategische beslissingskwaliteit haalden we net als argument aan dat meer kennisdiversiteit creativiteit kan creëren (Shepherd & Rudd, 2014). Maar door de aanwezigheid van relationeel conflict valt het voordeel van deze creativiteit, namelijk om meer strategische opportuniteiten te kunnen bedenken, net weg. Bij hoge mate van relationeel conflict zien we dat mensen elkaar niet meer vertrouwen of willen samenwerken en dat ze zelfs elkaar kunnen beginnen tegenwerken (Amason, 1996; Wang et al., 2019). Hierdoor zal de kennisdiversiteit en creativiteit die eruit voortkomt niet meer gebruikt kunnen worden. Door deze argumenten rondom relationeel conflict komen we tot volgende hypothesen:

Hypothese 3a: *de negatieve relatie tussen SEW separation en strategische beslissingskwaliteit wordt gemodereerd door relationeel conflict waardoor de relatie negatiever wordt bij hogere mate van relationeel conflict.*

Hypothese 3b: *de positieve relatie tussen kennisdiversiteit en strategische beslissingskwaliteit wordt gemodereerd door relationeel conflict waardoor de relatie minder positief wordt bij hogere mate van relationeel conflict.*



Figuur 1: conceptueel model hypothesen

3. Methoden

3.1 Onderzoekscontext

Binnen deze masterproef kijken we naar hoe diversiteit binnen het SLS, via strategische beslissingskwaliteit, een impact heeft op de financiële prestatie van een bedrijf. Dit doen we door de invloed die het SLS, als dominante coalitie (Cyert & March, 1963), heeft op het strategische beslissingsproces en zo uiteindelijk de financiële prestatie van een bedrijf (Tsai et al., 2018). Hiervoor maken we gebruik van een secundaire dataset bestaande uit Belgische familiebedrijven die zowel een TMT als een RvB hebben. Deze dataset werd oorspronkelijk verzameld in het kader van een onderzoek naar corporate governance in Belgische private familiebedrijven. Meer specifiek onderzoek naar de samenwerking tussen het TMT en de RvB. De context van familiebedrijven maakt deze dataset uiterst geschikt voor onderzoek op het niveau van het SLS. De reden hiervoor is dat familiebedrijven, over het algemeen, meer kans hebben dat zowel het TMT als de RvB ook effectief samen betrokken zijn in het strategische beslissingsproces (Thys et al., 2024). De bedrijven die in de dataset zijn opgenomen, zijn geselecteerd op basis van het feit dat er daadwerkelijk een samenwerkingsrelatie bestond tussen de RvB en het TMT. In gevallen waar deze samenwerking ontbreekt, is er geen sprake van interactie tussen de twee organen, en dus ook geen SLS. Voor het operationaliseren van het SLS zal gebruikgemaakt worden van een multiple respondent dataset. Dit impliceert dat alle leden van zowel de RvB als het TMT zijn ondervraagd, en dat de verzamelde antwoorden vervolgens zijn geaggregeerd om te worden geanalyseerd op het niveau van het SLS.

Verder wat betreft de Belgische institutionele context, zien we dat er in België relatief weinig regelgeving is rondom corporate governance voor private KMO's. Er geldt enkel de Code Buyse. Deze valt onder de soft law, wat betekent dat het niet verplicht is voor ondernemingen om deze toe te passen. Binnen deze code staan allerlei aanbevelingen voor bedrijven met een essentiële rol voor de wisselwerking tussen de RvB, directie en de aandeelhouders. Door de minimale regelgeving die er geldt voor Belgische private KMO's, wordt er hiervan weinig impact verwacht (Van den Heuvel et al., 2006).

3.2 Dataverzameling

Voor deze masterproef zal gebruikgemaakt worden van secundaire data. De dataset werd namelijk oorspronkelijk verzameld voor een ander onderzoek naar de samenwerking tussen de RvB en het TMT in Belgische private familiebedrijven. De dataset bestond oorspronkelijk uit 46 familiebedrijven en betreft multiple respondent data. Dit houdt in dat van elk bedrijf alle leden van het TMT en de RvB gevraagd werden om de vragenlijst in te vullen. Hierna werden al hun antwoorden geaggregeerd. Dit zorgt ervoor dat de data die we uitkomen op het niveau van het SLS is. Hoewel het uiteindelijke aantal observaties ($N = 40$) relatief klein is, weerspiegelt elke observatie geaggregeerde gegevens afkomstig van in totaal 380 leden van de RvB of het TMT, wat bijdraagt aan de informatiewaarde van de observaties. Daarnaast verhoogt multiple respondent data over het algemeen de betrouwbaarheid en validiteit van data (Bagozzi et al., 1991; Golden,

1992; Kumar et al., 1993). Het aantal observaties komt overeen met andere studies binnen familiebedrijven die gebruik maken van multiple respondent data (bv. Vandekerckhof et al., 2018; Hoekx et al., 2022, Thys et al., 2024).

Verder werd de bestaande dataset aangevuld met data van de Belfirst-databank (Bureau van Dijk). Voor elk bedrijf werd beschikbare financiële informatie gezocht om deze te kunnen gebruiken als meting van de financiële prestatie. De beschikbare informatie is uit 2023 aangezien de financiële staten uit 2024 nog niet gepubliceerd zijn. We gaan er voor deze masterproef vanuit dat het SLS en de opvattingen van haar leden niet veranderd zijn. Binnen de oorspronkelijke dataset zijn er 5 bedrijven waarvan minimum 1 bestuurder of manager de vragenlijst niet heeft ingevuld. Voor de regressie-analyses zullen we deze observaties niet gebruiken. Het is natuurlijk mogelijk dat deze respondenten een heel afwijkende mening hadden en het niet meewerken aan de vragenlijst eigenlijk ook een antwoord is op zich (Scheaf et al., 2023). Maar aangezien we het effect van verschillende soorten diversiteit willen kennen, is het belangrijk dat we iedereen binnen het SLS meenemen. Als bepaalde respondenten missen, dan zouden we mogelijks een vertekend beeld krijgen van de diversiteit binnen dat SLS. Op basis van deze argumenten zullen deze 5 observaties niet meegenomen worden in de resultaten. Daarnaast werd van 1 bedrijf geen financiële informatie gevonden binnen de Belfirst-databank. Aangezien we het effect van diversiteit via strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie willen kennen, kunnen we dit bedrijf niet gebruiken binnen de analyses. Zo komen we uiteindelijk bij een dataset van 40 observaties die gebruikt zullen worden voor de regressie-analyses.

3.3 Variabelen

3.3.1 Afhankelijke variabele: financiële prestatie

Het doel van deze masterproef is bepalen hoe diversiteit een effect heeft op de financiële prestatie van een bedrijf. Om die financiële prestatie te operationaliseren zullen we gebruikmaken van de ROA. Dit staat voor het rendement op de totale activa. Om de financiële prestatie te meten, wordt binnen de literatuur vaak gebruik gemaakt van de ROA of de Tobin's Q. De Tobin's Q is voor deze masterproef geen gepaste meting van de financiële prestatie aangezien deze gebruik maakt van de marktwaarde van een bedrijf. Onze bedrijven binnen de dataset zijn private familiebedrijven waardoor deze waarden dus niet beschikbaar zijn. De ROA is een belangrijke maatstaf van de operationele winstgevendheid van een bedrijf en wordt heel vaak gebruikt binnen onderzoek naar de financiële prestatie (Deszö & Ross, 2012; Post & Byron, 2015; Mubarka & Kammerlander, 2023).

De ROA-maatstaf toont hoe efficiënt een bedrijf zijn activa kan gebruiken om hiermee winsten te genereren. Dit kan berekend worden door het nettoresultaat na belastingen te delen door de totale activa (Healy et al., 2022). De ROA is een boekhoudkundige meting van de financiële prestatie doordat het gebruik maakt van de totale boekwaarde van de actiefzijde als noemer. Deze gegevens werden per bedrijf uit de dataset gehaald uit de databank van Belfirst. We maken hierbij gebruik

van de gegevens van 2023, aangezien op het moment van schrijven de jaarrekeningen van 2024 nog niet publiek gemaakt zijn.

$$ROA = \frac{\text{nettoresultaat 2023}}{\text{totale actief 2023}}$$

3.3.2 Onafhankelijke variabelen: SEW *separation* en SLS *knowledge variety*

De onafhankelijke variabelen zijn vormen van diversiteit binnen het SLS. Eerst kijken we naar het concept SEW *separation*. SEW gaat over de mate waarin leden binnen het SLS belang hechten aan niet-economische doelen van het bedrijf (Gómez-Mejía et al., 2007). Bijvoorbeeld als er een positie ingevuld moet worden, dan kan iemand die belang hecht aan SEW voorstander zijn om hiervoor iemand van binnen de familie te kiezen in plaats van een externe persoon binnen het bedrijf te halen ondanks dat het familielid mogelijks niet de beste persoon voor die positie is. Maar het belang van SEW zorgt ervoor dat dit SLS-lid de controle binnen de familie houden belangrijker vindt. Binnen deze masterproef kijken we niet naar de mate van SEW van het SLS maar het verschil in de mate van SEW tussen de leden van het SLS. Om dit concept te meten kijken we niet naar de verhouding familie versus niet-familieleden, want ook binnen een familie kunnen leden in andere mate belang hechten aan SEW (Vandekerckhof et al., 2018). We meten deze diversiteit aan de hand van de adjusted REI schaal van Gómez-Mejía & Herrero (2022). Deze REI-schaal heeft 3 dimensies namelijk identificatie van familieleden met het familiebedrijf (I), emotionele gehechtheid van familieleden (E) en de hernieuwing van familiebanden door opvolging binnen de familie en lange termijn oriëntatie (R). De schaal bestaat uit 8 items, te vinden onder bijlage A. De Chronbach's alpha voor de REI-schaal is 0,87. De Chronbach's alpha van 0,87 toont aan dat de vragen effectief SEW meten. Deze schaal meet in welke mate elk lid van het SLS belang hecht aan SEW. Daarom nemen we het gemiddelde per SLS en hiervan dan de standaardafwijking. Door de standaardafwijking te berekenen, kijken we naar het verschil in de mate waarin de leden van het SLS belang hechten aan SEW. Bijvoorbeeld binnen een SLS van 5 leden willen 3 leden de vrijgekomen positie geven aan een familielid terwijl 2 een externe persoon beter geschikt vonden. Deze 3 leden en de 2 anderen beschikken dus in verschillende mate over SEW. In de mate van dit verschil of diversiteit tussen die 5 leden zijn we geïnteresseerd binnen deze masterproef.

Het tweede concept SLS *knowledge variety* gaat over de diversiteit onder SLS-leden qua functionele achtergrond. Om dit te meten werd, zoals in voorgaande studies (Vandekerckhof et al., 2019; Boone & Hendricks, 2009), elke respondent gevraagd om zijn of haar functionele ervaring aan te duiden die ze tijdens hun loopbaan verworven hebben. In de vragenlijst kon men kiezen tussen: accounting/finance – marketing/sales – aankoop/logistiek – HR-management – onderzoek en ontwikkeling – productie – juridische en administratie – informatiesystemen en IT – andere (Bunderson & Sutcliffe, 2002). Zoals eerder beargumenteerd door Bunderson & Sutcliffe (2002) mochten respondenten kiezen voor meerdere functionele ervaringen aangezien veel mensen ook andere expertises opbouwen doorheen hun loopbaan naast hun oorspronkelijke ervaring via hun opleiding. Om SLS *knowledge variety* te meten, gebruiken we de transmissie maat (Txy) van Attneave (1959). Hierin zitten 3 soorten informatie vervat in 2 dimensies. De X-dimensie toont de teamleden, terwijl de Y-dimensie voor de verschillende soorten functionele ervaring staan. De Txy-waarde toont hoe sterk de kennis, die aanwezig is binnen een SLS, verdeeld is (Attneave,

1959). De theoretische waarden van Txy kunnen variëren tussen 0 en 0,89 (Boone & Hendriks, 2009; Harrison & Klein, 2007). Hoe dichterbij de waarde 0 komt, hoe meer de verschillende achtergronden bij 1 persoon zitten, terwijl hoe dichterbij 0,89 komt dat de achtergronden net over alle leden verdeeld zijn (Vandekerhof et al., 2019; Attnave, 1959). Dus bijvoorbeeld in een SLS van drie leden met een Txy van bijna 0 heeft een lid drie verschillende functionele achtergronden terwijl de andere twee leden dezelfde ene functionele achtergrond hebben. De kennis binnen dit voorbeeld is dus bijna niet verdeeld.

3.3.3 Mediator: strategische beslissingskwaliteit

Naast het directe effect van de onafhankelijke variabelen gaan we kijken naar het mediërende effect van strategische beslissingskwaliteit. Strategische beslissingskwaliteit wordt gemeten aan de hand van twee onderdelen, namelijk betrokkenheid bij beslissingen en kwaliteit van beslissingen (Mustakallio et al., 2002; Vandekerhof et al., 2018; Vandekerhof et al., 2019; Thys et al., 2024). Het eerste onderdeel, betrokkenheid bij beslissingen, wordt gedefinieerd als de mate waarin leden van het SLS beslissingen accepteren en zich ermee betrokken voelen (Dooley & Fryxell, 1999). Om dit te meten maken we gebruik van de schaal zoals in Vandekerhof et al. (2018), Vandekerhof et al. (2019) en Thys et al. (2024). Deze is gebaseerd op de schaal van Woolridge & Floyd (1990). Het tweede onderdeel, kwaliteit van beslissingen, gaat over de mate waarin beslissingen het behalen van organisatiedoelen bevorderen (Vandekerhof et al., 2018). Dit wordt gemeten aan de hand van de schaal gebaseerd op Diehl & Stroebe (1987) en Amason (1996), zoals deze wordt gebruikt in Thys et al. (2024). De items gebruikt om de variabele strategische beslissingskwaliteit te meten worden vermeld in bijlage A. Alle items werden bevraagd met een 5-punt Likert schaal gaande van helemaal oneens tot helemaal eens. Hiervan werd per respondent het gemiddelde genomen en daarna per onderneming nog eens om zo tot een gemiddelde waarde van strategische beslissingskwaliteit te komen per SLS. Hierdoor zal de waarde van de strategische beslissingskwaliteit kunnen variëren tussen 1 (lage kwaliteit) en 5 (hoge kwaliteit). De Chronbach's alpha voor de variabele strategische beslissingskwaliteit is 0,91. Deze score toont dat er een goede interne consistentie zit tussen de items en dat ze dus allemaal goed de strategische beslissingskwaliteit meten.

3.3.4 Moderator: relationeel conflict

Als laatste zullen we relationeel conflict gebruiken als moderator tussen de relatie van diversiteit op strategische beslissingskwaliteit. Om de mate van relationeel conflict te meten binnen het SLS, zullen we gebruik maken van de schaal zoals in Vandenbroucke et al. (2019). Deze werd gebaseerd op de schaal van Pearson et al. (2002). Hierin werd relationeel conflict gedefinieerd als spanningen die ontstaan door emotionele problemen tussen personen (Guetzkow & Gyr, 1954). Het bestaat uit 4 items gemeten met een 5-punt Likert schaal gaande van zeer weinig tot zeer veel. De bevraagde items gaan over de mate van wrijving, uiting van persoonlijkheidsconflicten, spanning of de mate van emotioneel conflict tussen bestuurders en managers. Bijvoorbeeld: "Hoeveel spanning is er tussen bestuursleden en TMT-leden?". De vragen worden vermeld in bijlage A. De Chronbach's alpha van deze items bedraagt 0,91.

3.3.5 Controlevariabelen

Naast de bovengenoemde variabelen, gebruiken we ook een aantal controlevariabelen. Deze vormen een mogelijke alternatieve verklaring voor veranderingen in de afhankelijke variabele. De controlevariabelen beïnvloeden de afhankelijke variabele of mediator en mogelijk ook de onafhankelijke variabelen. Gegeven het aantal observaties binnen onze dataset kunnen we slechts een beperkt aantal controlevariabelen gebruiken. In lijn met voorgaand onderzoek nemen we twee controlevariabele op het niveau van het SLS (bijvoorbeeld Vandekerckhof et al., 2019; Thys et al., 2024; Thys et al., 2025). Daarnaast nemen we ook een controlevariabele voor de financiële prestatie. We nemen de grootte van het SLS als controlevariabele op niveau van het systeem. De grootte wordt gemeten door het aantal bestuursleden en het aantal leden van het TMT samen te tellen en dit werd verminderd met het aantal mensen dat in beide organen zetelt, om dubbeltelling te voorkomen (Thys et al., 2024). Hiervan wordt het natuurlijke logaritme genomen om de scheve verdeling te corrigeren. De verwachting is dat de grootte van een groep een invloed heeft op allerlei teamprocessen en -uitkomsten (Vandekerckhof et al., 2018). Zo heeft de grootte invloed op de communicatiekwaliteit binnen groepen (Lowry et al., 2006).

De tweede controlevariabele is *behavioral integration*. Dit toont de onderlinge afhankelijkheid van de RvB en TMT binnen het SLS door te kijken naar drie factoren: gezamenlijke beslissingen nemen, informatie-uitwisseling en de samenwerking (Hambrick, 1994; Thys et al., 2024). Deze nemen we erbij omdat de diversiteit waarnaar we kijken binnen de masterproef gaat over de samenstelling van het SLS, maar binnen een team spelen ook allerlei processen zoals *behavioral integration*. Deze processen, zoals *behavioral integration*, hebben een invloed op de uitkomsten van teams zoals onder andere werd aangetoond in Thys et al. (2024).

De derde controlevariabele die we gebruiken is de leeftijd van het bedrijf. Deze controlevariabele werd ook in voorgaand onderzoek naar de financiële prestatie gebruikt (Hung et al., 2023). Er zijn meerdere redenen dat de leeftijd van een bedrijf een invloed kan hebben op de prestatie. Zo hebben oudere bedrijven de mogelijkheid gehad een reputatie op te bouwen. Dit resulteert in een betere financiële prestatie. Maar oudere bedrijven lijken ook vaker geconfronteerd te worden met meer bureaucratie of inertie. Dit zou dan weer leiden tot een verminderde financiële prestatie (Coad et al., 2018). Door de mogelijke invloed van de bedrijfsleeftijd op de financiële prestatie zullen we deze opnemen als controlevariabele. Hier kijken we naar het aantal jaren ingevuld door de leden van het SLS in de enquête. We nemen ook hiervan het natuurlijk logaritme om de scheve verdeling te corrigeren.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistieken

De beschrijvende statistieken kunnen gevonden worden onder tabel 1. Het SLS binnen de dataset bestaat gemiddeld uit 10 personen. De RvB en het TMT bestaan gemiddeld uit, respectievelijk, 6 bestuurders en 6 managers. Hierin zitten gemiddeld 2 leden van het SLS die zowel de functie manager als bestuurder hebben (niet opgenomen in onderstaande tabel). De bedrijven in de dataset zijn gemiddeld 37 jaar oud. De minimum bedrijfsleeftijd is 9 jaar, terwijl het oudste bedrijf dat heeft deelgenomen 98 jaar oud is.

Wat de variabelen binnen het model betreft, zien we dat de SLS *knowledge variety* gemiddeld 0,45 is met een maximum van 0,62 uit 0,89. Daarnaast bedraagt de gemiddelde diversiteit in SEW binnen de verschillende SLS 0,48. Het niveau van de strategische beslissingskwaliteit is gemiddeld 4,06. Dit toont dat de strategische beslissingskwaliteit gemiddeld aan de hoge kant is aangezien deze maximum een waarde van 5 kan aannemen. De gemiddelde waarde van de mate van relationeel conflict is 1,66. Dit toont dat de mate van relationeel conflict gemiddeld relatief laag is, want deze waarde kan variëren tussen 1 en 5. Als laatste is de ROA gemiddeld 0,08. Dit houdt in dat de bedrijven binnen de dataset gemiddeld in 2023 een rendement van 8% hebben behaald op hun totale activa. Wel zien we aan de standaardafwijking van de ROA, dat er tussen de bedrijven redelijk wat spreiding zit, namelijk een afwijking van 0,19.

Tabel 1: beschrijvende statistieken

	Gemiddelde	Mediaan	SD	Min	Max
Model					
SEW_sep	0,48	0,49	0,14	0,16	0,83
SLS know_var	0,45	0,43	0,09	0,28	0,62
SDMQ	4,06	4,04	0,27	3,33	4,50
ROA	0,08	0,02	0,19	-0,10	1,04
Rel_cf	1,66	1,59	0,40	1,06	3,06
SLS_size ^a	9,50	9,00	2,55	5,00	16,00
BI	3,38	3,48	0,35	2,44	3,92
Firm age ^a	36,88	34,00	19,09	9,00	98,00
Samenstelling SLS: ^b					
TMT_size	5,8	5,00	2,21	3,00	13,00
RvB_size	6,0	6,00	1,69	2,00	9,00

Nota: N = 40 SLS

SLS know_var = SLS knowledge variety; SEW_sep = SEW separation; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; Rel_cf = relationeel conflict; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; Firm age = leeftijd van het bedrijf; TMT_size = aantal leden van het TMT; RvB_size = aantal leden van de RvB.

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

^b Variabelen niet gebruikt in de regressie-analyses.

De correlatiematrix staat onder tabel 2. Hierin zien we een sterke significante negatieve relatie tussen de strategische beslissingskwaliteit en SEW *separation*. Daarnaast is de ROA positief gecorreleerd met de strategische beslissingskwaliteit. De mate van relationeel conflict is negatief gecorreleerd met de strategische beslissingskwaliteit.

Gebaseerd op de correlatiematrix controleren we voor multicollineariteit. De correlatiematrix toont dat de correlatie tussen strategische beslissingskwaliteit en *behavioral integration* groter is dan

0,8. Dit wijst erop dat deze variabelen sterk met elkaar gecorreleerd zijn. Dit kan ervoor zorgen dat de interpretatie van de resultaten verstoord kan worden. We doen nog een tweede test om de mate van multicollineariteit te schatten, om te controleren of er geen variabelen te sterk met elkaar gecorreleerd zijn. Er mag namelijk geen sprake zijn van perfecte multicollineariteit. Voor deze tweede test kijken we naar de Variance Inflation Factor (VIF). Deze test kan mogelijke multicollineariteitsproblemen aan het licht brengen vooraleer er wordt overgegaan tot de mediatie- en moderatie-analyses. Hierbij wordt normaal een VIF-waarde van 10 of hoger gezien als problematisch. De VIF-waarden van de variabelen variëren voornamelijk tussen de 1,08 en 2,02. Enkel de VIF-waarde van *behavioral integration* is 6,15. Dit is nog altijd onder de grens van 10 (Mansfield & Helms, 1982). Aangezien de VIF-waarden allemaal onder de 10 zijn, concluderen we hier dat multicollineariteit geen probleem vormt voor de dataset.

Tabel 2: correlaties

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. SEW_sep	1							
2. SLS know var	0.34**	1						
3. SDMQ	-0,41***	-0.01	1					
4. ROA	-0,02	0.28	0.34**	1				
5. Rel_cf	0.18	0.16	-0.65***	-0.12	1			
6. SLS_size ^a	0.14	0.40**	0,06	0.26	0.10	1		
7. BI	-0,40**	-0,24	0.86***	0.21	-0.70***	-0,21	1	
8. Firm age ^a	-0,08	-0,03	0,13	-0,02	-0,11	0,20	0,09	1

Nota: N = 40 SLS

SLS know_var = SLS knowledge variety; *SEW_sep* = SEW separation; *SDMQ* = strategische beslissingskwaliteit; *ROA* = rendement op activa; *Rel_cf* = relationeel conflict; *SLS_size* = grootte van het SLS; *BI* = behavioral integration;

Firm age = leeftijd van het bedrijf

*Correlatie significant op ***1%, **5%, *10% (2-zijdig significant).*

^a *Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.*

4.2 Regressieresultaten

Om alle hypothesen te testen gebruiken we als schattingsmethode de *Ordinary Least Squares* (OLS). We gebruiken deze schatter omdat de onafhankelijke variabele een continue variabele is. We willen het effect schatten van de soorten diversiteit op de financiële prestatie via het mediërende effect van strategische beslissingskwaliteit. Daarnaast willen we kijken wat de impact is van relationeel conflict op de relatie tussen diversiteit en de strategische beslissingskwaliteit.

Voor het testen van deze hypothesen zullen we gebruik maken van de PROCESS codes van Hayes (2013). Hierin hanteren we een heteroskedastisch robuuste standaardfout (Huber-White). Voor de mediatie-analyse kunnen we via de PROCESS codes van Hayes (2013) de drie voorwaarden van Baron & Kenny (1986) controleren. Deze voorwaarden houden in dat er een significant effect moet zijn van de diversiteit (*SEW separation* en *SLS knowledge variety*) op strategische beslissingskwaliteit, strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie en als laatste de diversiteit op financiële prestatie. Als deze voldaan zijn kunnen we spreken van een mediërend

effect. Voor het gemodereerd mediatiemodel zullen we eerst kijken naar de interactieterm van relationeel conflict met SEW *separation* of SLS *knowledge variety*. Daarnaast zullen we gebruikmaken van de Johnson-Neyman techniek. Deze techniek toont bij welke waarde van de moderator het effect van diversiteit op de financiële prestatie significant is. Dit heeft als voordeel dat het niet enkel toont of er sprake is van een moderatie-effect maar ook wanneer dit optreedt (Hayes, 2013).

We zullen de resultaten van de SEW *separation* en SLS *knowledge variety* apart bespreken. De resultaten van de analyses met SEW *separation* staan onder tabel 3, deze van SLS *knowledge variety* staan onder tabel 4. Eerst testen we hypothese 1a. Hierin kijken we naar het directe effect van SEW *separation* op de financiële prestatie van het bedrijf. Het directe model is niet significant ($p = 0,35$). Daarnaast is ook binnen het model de coëfficiënt van SEW *separation* niet significant. Dit toont dat het lineaire model niet het meest geschikt is om de relatie te testen. Hierdoor kunnen we verder geen uitspraken doen over de coëfficiënten, dus we kunnen hypothese 1a niet aanvaarden.

Voor hypothese 2a testen we het mediatiemodel van SEW *separation* op de financiële prestatie via strategische beslissingskwaliteit. Via de PROCESS codes van Hayes (2013) krijgen we als output twee deelmodellen, namelijk een met strategische beslissingskwaliteit en een met ROA als afhankelijke variabele. Beide deelmodellen zijn significant. De coëfficiënt van SEW *separation* zelf blijkt niet significant te zijn ($\beta = -0.21$, $p = 0.17$). Hierover kunnen we verder dus geen uitspraak doen. Wel wordt er een significante positieve coëfficiënt gevonden van strategische beslissingskwaliteit op de ROA ($\beta = 0.37$, $p = 0.07$) op het 10% significantieniveau. De p-waarde van zowel het tweede deelmodel als van de variabele strategische beslissingskwaliteit ligt boven de 0,05 die typisch gebruikt wordt voor de statistische significantie te beoordelen. Dit suggereert wel dat er een trend is richting een sterker effect van strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie, maar vanwege het 10%-significantieniveau moet dit voorzichtig geïnterpreteerd worden. Daarnaast zien we dat het betrouwbaarheidsinterval van het indirecte effect van SEW *separation* op de financiële prestatie de waarde nul bevat en dus niet significant is (95% BI [-0,30; 0,06]). We kunnen hypothese 2a niet aanvaarden aangezien de voorwaarden van Baron & Kenny (1986) voor de mediatie niet voldaan zijn.

De laatste hypothese voor het diversiteitskenmerk SEW *separation* is het gemodereerd mediatiemodel om hypothese 3a te testen. De interactieterm van SEW *separation* en relationeel conflict blijkt niet significant te zijn op het 10% significantieniveau ($\beta = 0.34$, $p = 0.42$). In tabel 3C zien we het conditionele indirecte effect van SEW *separation* op de financiële prestatie via strategische beslissingskwaliteit verder onderzocht bij drie verschillende waarden van relationeel conflict, namelijk de gemiddelde waarde, 1 standaardafwijking eronder en 1 erboven. In het 95% betrouwbaarheidsinterval zien we inderdaad dat deze telkens de waarde nul bevat. Er lijkt dus geen bewijs te zijn voor een significante moderatie. Via de Johnson-Neyman techniek zien we dat relationeel conflict de relatie tussen SEW *separation* en strategische beslissingskwaliteit niet modereert. Deze techniek toont normaal bij welke waarden de moderator significant is (Hayes,

2013). Voor de relatie tussen *SEW separation* en strategische beslissingskwaliteit toont de output dat er geen punt is waarop de moderatie significant wordt. Deze output wordt getoond in grafiek 1. In deze grafiek zien we inderdaad dat het betrouwbaarheidsinterval overal de waarde nul bevat. Hierdoor kunnen we hypothese 3a niet aanvaarden.

Tabel 3: regressieresultaten voor het (mediatie- en moderatie) model van *SEW separation* op de financiële prestatie (ROA).

Tabel 3A

Model	1a	Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout. <i>SEW_sep</i> = <i>SEW separation</i> ; <i>ROA</i> = <i>rendement op activa</i> ; <i>SLS_size</i> = <i>grootte van het SLS</i> ; <i>BI</i> = <i>behavioral integration</i> ; <i>Firm age</i> = <i>leeftijd van het bedrijf</i>
Constante	-0,86* (0,50)	
<i>SEW_sep</i>	0,06 (0,23)	* p < 0.10
Controlevariabelen:		** p < 0.05
SLS size ^a	0,19 (0,12)	*** p < 0.01
BI	0,15 (0,09)	(tweezijdig significant)
Firm age ^a	-0,01 (0,06)	^a <i>Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.</i>
R ² = 11,6% F = 1,15 N = 40		

Tabel 3B: mediatie-model met diversiteitskenmerk *separation*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: <i>SDMQ</i> ; R ² = 0,80, F = 65,46, p < 0,01			
Constante	1,34	0,32	4,15***
<i>SEW_sep</i>	-0,21	0,15	-1,40
<i>SLS_size</i> ^a	0,26	0,06	4,11***
BI	0,66	0,04	11,42***
Firm age ^a	0,00	0,04	0,08
Afhankelijke variabele: <i>ROA</i> ; R ² = 0,12, F = 2.05, p < 0,10			
Constante	-1,35	0,89	-1,52
<i>SEW_sep</i>	0,14	0,19	0,72
<i>SDMQ</i>	0,37	0,19	1,89*
<i>SLS_size</i> ^a	0,10	0,14	0,71
BI	-0,09	0,11	-0,82
Firm age ^a	-0,01	0,04	-0,13

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SEW_sep = *SEW separation*; *SDMQ* = *strategische beslissingskwaliteit*; *ROA* = *rendement op activa*; *SLS_size* = *grootte van het SLS*; *BI* = *behavioral integration*; *Firm age* = *leeftijd van het bedrijf*

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a *Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t	OG BI	BG BI
Direct effect	0,139	0,193	0,723	-0,252	0,531
	β coëfficiënt	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI	
Indirect effect	-0,078	0,093	-0,299	0,060	

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.
 Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.
 Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 3C: gemodereerd mediatiemodel met diversiteitskenmerk *separation*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; $R^2 = 0,81$, $F = 50,67$, $p < 0,01$			
Constante	1,90	0,63	3,03***
SEW sep	-0,81	0,75	-1,09
Rel conf	-0,21	0,19	-1,08
SEW sep * Rel conf	0,34	0,41	0,82
SLS size ^a	0,25	0,07	3,78***
BI	0,61	0,09	7,24***
Firm age ^a	0,00	0,04	-0,01
Afhankelijke variabele: ROA; $R^2 = 0,17$, $F = 2,15$, $p < 0,1$			
Constante	-1,35	0,89	-1,52
SEW sep	0,14	0,19	0,72
SDMQ	0,37	0,19	1,89*
SLS size ^a	0,10	0,14	0,71
BI	-0,09	0,11	-0,82
Firm age ^a	-0,01	0,04	-0,13

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.
 SEW_sep = SEW separation; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; Firm age = leeftijd van het bedrijf; Rel conf = relationeel conflict.

* $p < 0.10$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

Conditioneel indirect effect van de mate van relationeel conflict				
Relationeel conflict	Bootstrap indirect effect	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
1,255	-0,142	0,162	-0,511	0,109
1,656	-0,092	0,100	-0,315	0,076
2,058	-0,042	0,127	-0,262	0,267

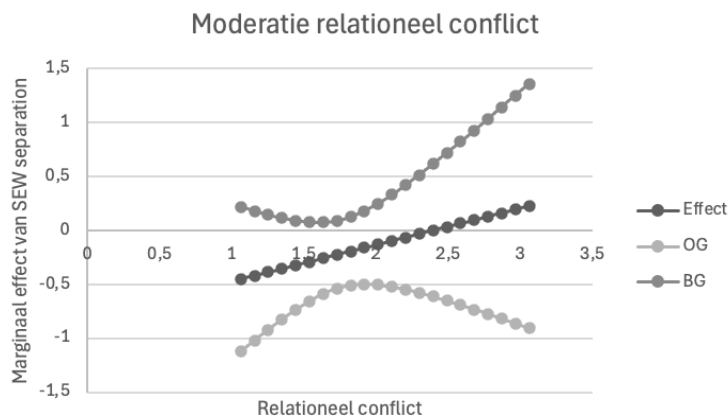
Nota: N = 40. Ongestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Model: $R^2 = 17.3\%$, $F = 2.15$, $p = 0.1$

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Grafiek 1: moderatie relationeel conflict



Nota: grafiek moderatie relationeel conflict tussen SEW separation en strategische beslissingskwaliteit. Effect = marginaal effect van SEW separation bij verschillende mate van relationeel conflict; OG = ondergrens betrouwbaarheidsinterval 95%; BG = bovengrens betrouwbaarheidsinterval 95%.

Verder zullen we dezelfde analyses doen met de diversiteitsvariabele *SLS knowledge variety*. De resultaten hiervan staan onder tabel 4. We testen eerst de directe relatie van *SLS knowledge variety* op de financiële prestatie onder hypothese 1b. Het directe lineaire model is niet significant ($p = 0,14$). Daarnaast zien we binnen het model dat de coëfficiënt van *SLS knowledge variety* net niet significant is op het 10% significantieniveau ($p = 0,11$). Hierdoor kunnen we verder geen uitspraken doen over de directe relatie, waardoor we hypothese 1b niet kunnen aanvaarden.

Voor hypothese 2b testen we het mediatiemodel van *SLS knowledge variety* op de financiële prestatie via strategische beslissingskwaliteit. Via de PROCESS codes van Hayes (2013) zien we dat beide deelmodellen significant zijn, respectievelijk 1 en 5% significantieniveau. We zien dat *SLS knowledge variety* een significante positieve invloed heeft op de strategische beslissingskwaliteit op het 10% significantieniveau ($\beta = 0.36$, $p = 0.06$). Het model is significant ($p < 0,01$) maar de coëfficiënt van *SLS knowledge variety* is wel slechts op 10% significant ($p = 0,06$). Dit betekent dat wanneer er meer verschillende soorten kennis samenkomen binnen het SLS, de strategische beslissingskwaliteit zal toenemen. Gegeven dat de coëfficiënt van *SLS knowledge variety* slechts op 10% significant is, zullen we dit voorzichtig interpreteren. Dit suggereert wel dat er een trend is richting een sterker effect van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Hypothese 2b over de mediatie van strategische beslissingskwaliteit, kunnen we hier niet aanvaarden aangezien de relatie van *SLS knowledge variety* op de financiële prestatie niet significant is ($p = 0.11$).

De laatste hypothese voor het diversiteitskenmerk *SLS knowledge variety* is het gemodereerd mediatiemodel om hypothese 3b te testen. De interactieterm van *SLS knowledge variety* en relationeel conflict blijkt niet significant te zijn op het 10% significantieniveau ($\beta = -0.07$, $p = 0.8$). In tabel 4C zien we het conditionele indirecte effect van *SLS knowledge variety* op de financiële prestatie via strategische beslissingskwaliteit verder onderzocht bij drie verschillende waarden van relationeel conflict, namelijk de gemiddelde waarde, 1 standaardafwijking eronder en 1 erboven. In het 95% betrouwbaarheidsinterval zien we inderdaad dat deze telkens de waarde nul bevat. Er

lijkt dus geen bewijs voor een significante moderatie te zijn. Via de Johnson-Neyman techniek zien we dat hoewel de interactieterm niet significant is, deze output suggereert dat voor een beperkt bereik van relationeel conflict, namelijk 40% van de observaties, een significant effect is op 10% significantieniveau. Dit wordt getoond in grafiek 2. Deze bevinding moet voorzichtig geïnterpreteerd worden aangezien het algemene moderatie-effect niet significant is en de bevinding slechts op 10% significant is voor 40% van de observaties. Hierdoor zullen we dus ook hypothese 3b niet kunnen aanvaarden.

Tabel 4: regressieresultaten voor het (mediatie- en moderatie) model van SLS *knowledge variety* op de financiële prestatie (ROA).

Tabel 4A

Model	1b	Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout. SLS know = SLS knowledge variety; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; Firm age = leeftijd van het bedrijf
Constante	-0.96** (0.41)	
SLS know	0.54 (0.33)	* p < 0.10
Controlevariabelen:		** p < 0.05
SLS size ^a	0.11 (0.12)	*** p < 0.01
BI	0.16* (0.08)	(tweezijdig significant)
Firm age ^a	-0,00 (0,05)	^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.
	R ² = 17,5% F = 1,85 N = 40	

Tabel 4B: mediatie-model met diversiteitskenmerk SLS *knowledge variety*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; R ² = 0,80, F = 57,63, p < 0,01			
Constante	1,03	0,28	3,65***
SLS know	0,36	0,19	1,93*
SLS size ^a	0,19	0,08	2,50**
BI	0,71	0,05	14,74***
Firm age ^a	0,01	0,04	0,35
Afhankelijke variabele: ROA; R ² = 0,20, F = 2,55, p = 0,05			
Constante	-1,22	0,84	-1,46
SLS know	0,45	0,28	1,58
SDMQ	0,26	0,19	1,38
SLS size ^a	0,06	0,13	0,51
BI	-0,02	0,11	-0,20
Firm age ^a	-0,01	0,04	-0,12

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SLS know = SLS knowledge variety; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; firm age = leeftijd van het bedrijf.

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

	β coëfficiënt	Standaardfout	t	OG BI	BG BI
Direct effect	0,447	0,282	1,584	-0,127	1,020

	β coëfficiënt	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
Indirect effect	0,094	0,119	-0,073	0,390

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 4C: gemodereerd mediatiemodel met diversiteitskenmerk SLS *knowledge variety*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; $R^2 = 0,81$, $F = 40,31$, $p < 0,01$			
Constante	1,22	0,57	2,13**
SLS know	0,44	0,84	0,53
Rel conf	-0,03	0,24	-0,11
SLS know * Rel conf	-0,04	0,49	-0,09
SLS size ^a	0,18	0,08	2,39**
BI	0,67	0,07	10,05***
Firm age ^a	0,01	0,04	0,28
Afhankelijke variabele: ROA; $R^2 = 0,20$, $F = 2,55$, $p = 0,05$			
Constante	-1,22	0,84	-1,46
SLS know	0,45	0,28	1,58
SDMQ	0,26	0,19	1,38
SLS size ^a	0,06	0,13	0,51
BI	-0,02	0,11	-0,21
Firm age ^a	-0,01	0,04	-0,12

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SLS know = SLS *knowledge variety*; SDMQ = *strategische beslissingskwaliteit*; ROA = *rendement op activa*; SLS_size = *grootte van het SLS*; BI = *behavioral integration*; Firm age = *leeftijd van het bedrijf*; Rel conf = *relationeel conflict*.

* $p < 0.10$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

(tweezijdig significant)

^a *Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.*

Conditioneel indirect effect van de mate van relationeel conflict				
Relationeel conflict	Bootstrap indirect effect	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
1,255	0,099	0,138	-0,141	0,420
1,656	0,095	0,124	-0,078	0,409
2,058	0,090	0,168	-0,142	0,518

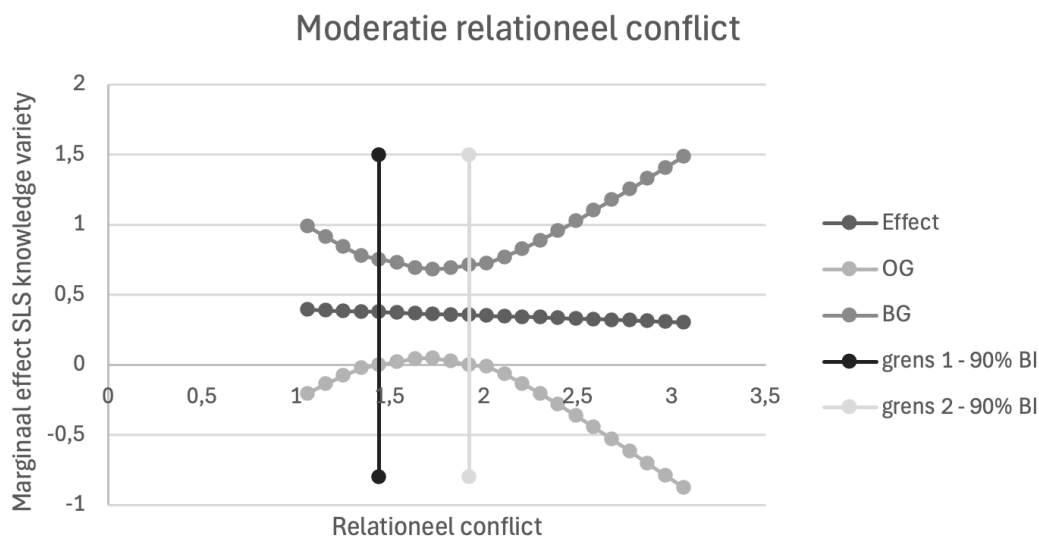
Nota: N = 40. Ongestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Model: $R^2 = 20\%$, $F = 2.55$, $p = 0.05$

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Grafiek 2: moderatie relationeel conflict



Nota: grafiek moderatie relationeel conflict tussen SLS knowledge variety en strategische beslissingskwaliteit. Effect = marginaal effect van SLS knowledge variety bij verschillende mate van relationeel conflict; OG = ondergrens betrouwbaarheidsinterval 90%; BG = bovengrens betrouwbaarheidsinterval 90%; grens 1 en 2 = hierbinnen is het effect significant op 10% significantieniveau.

4.3 Bijkomende analyses

Naast de hoofdanalyses doen we nog twee bijkomende analyses. Als eerst hebben we de hypothesen opnieuw getest door de operationalisatie van de financiële prestatie (Y-variabele) te veranderen. In de plaats van het rendement op de activa (ROA), nemen we het rendement op het eigen vermogen (ROE). Het verschil tussen deze metingen is dat de ROE enkel het rendement weergeeft dat bestemd is voor de aandeelhouders of eigenaars, terwijl de ROA het totaal gerealiseerde rendement weergeeft van alle financieringsbronnen dus zowel het eigen als vreemd vermogen (Healy et al., 2022). Zowel de ROA en ROE zijn betrouwbare metingen van de financiële prestatie en worden in onderzoek naar de financiële prestatie vaak gebruikt (Tanikawa et al., 2017). De resultaten van deze eerste bijkomende analyse zijn te vinden onder tabel 5 en 6. Voor de gemodereerde mediatie staan de grafieken onder bijlage B. Op basis van deze resultaten komen we tot bijna dezelfde conclusies als in de hoofdanalyses. De positieve relatie tussen SLS *knowledge variety* en de strategische beslissingskwaliteit werd ook in deze analyse gevonden.

Een tweede bijkomende analyse die we uitgevoerd hebben voor de verschillende hypothesen, is door de controlevariabelen te veranderen. Gegeven het aantal observaties (N=40) gebruikt voor de analyses, is de mogelijkheid om controlevariabelen toe te voegen beperkt. Daarom dat we ervoor gekozen hebben, op basis van andere literatuur, twee controlevariabelen te selecteren op het niveau van het SLS en een controlevariabele voor de financiële prestatie (bijvoorbeeld Vandekerckhof et al., 2019; Thys et al., 2024; Thys et al., 2025). Aangezien de grootte van het SLS gezien wordt als belangrijke controlevariabele binnen teamonderzoek, zullen we deze ook hier behouden (Simsek et al., 2005; Hoeckx et al., 2022). Daarnaast zullen we ook *behavioral integration* behouden aangezien deze variabele een groot deel van de variatie in strategische

beslissingskwaliteit lijkt te verklaren (Thys et al., 2024). Deze kan gecombineerd worden met de grootte van het bedrijf. Hiervoor maken we gebruik van het natuurlijke logaritme van het aantal werknemers. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat bepaalde kenmerken van het nemen van strategische beslissingen beïnvloed worden door de grootte van het bedrijf. Bijvoorbeeld Audia & Greve (2006) toonde aan dat grote bedrijven over het algemeen minder risico nemen. Dit zou komen doordat grotere bedrijven door complexere structuren trager werken en reageren. Zo beïnvloedt de grootte van het bedrijf mogelijk zowel het beslissingsproces als de financiële prestatie. Daarnaast kunnen we de twee controlevariabele op het SLS-niveau ook combineren met de schuldratio. We nemen hiervoor de verhouding tussen het vreemd vermogen ten opzichte van het actief. Dit heeft invloed op de financiële prestatie, aangezien schulden ook rentekosten met zich meebrengen. Deze zorgen ervoor dat het netto resultaat daalt. Daarnaast zorgt een hogere schuldratio ook voor meer agency problemen tussen het bedrijf en de schuldeisers. Deze factoren maken dat er een negatieve relatie gevonden werd tussen schuldfinanciering en de financiële prestatie (Yazdanfar & Öhman, 2015). De resultaten van deze extra analyses zijn te vinden onder bijlage C, tabellen 7 - 10. Voor de gemodereerde mediatie staan de grafieken onder bijlage B. Op basis van deze resultaten komen we tot dezelfde conclusies als in de hoofdanalyses.

Tabel 5: regressieresultaten voor het (mediatie- en moderatie) model van SEW *separation* op de financiële prestatie (ROE).

Tabel 5A

Model	1a	Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout. SEW_sep = SEW separation; ROE = rendement op eigen vermogen; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; * p < 0.10 ** p < 0.05 *** p < 0.01 (tweezijdig significant) ^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.
Constante	-0,57* (0,93)	
SEW_sep	-0,06 (0,43)	
Controlevariabelen:		
SLS size ^a	0,21 (0,22)	
BI	0,26 (0,17)	
Firm age ^a	-0,19* (0,11)	
	R ² = 13,8% F = 1,41 N = 40	

Tabel 5B: mediatie-model met diversiteitskenmerk *separation*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; R ² = 0,80, F = 65,46, p < 0,01			
Constance	1,34	0,32	4,15***
SEW sep	-0,21	0,15	-1,40
SLS size ^a	0,26	0,06	4,11***
BI	0,66	0,06	11,42***
Firm age ^a	0,00	0,04	0,08
Afhankelijke variabele: ROE; R ² = 0,16, F = 1,93, p = 0,12			
Constance	-1,08	1,07	-1,00
SEW sep	0,02	0,37	0,06
SDMQ	0,38	0,42	0,90
SLS size ^a	0,12	0,22	0,53
BI	0,01	0,40	0,01
Firm age ^a	-0,19	0,13	-1,41

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SEW_sep = SEW separation; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROE = rendement op eigen vermogen; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; firm age = leeftijd van het bedrijf.

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

	β coëfficiënt	Standaardfout	t	OG BI	BG BI
Direct effect	0,023	0,366	0,062	-0,721	0,767
	β coëfficiënt	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI	
Indirect effect	-0,081	0,143	-0,408	0,182	

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 5C: gemodereerd mediatiemodel met diversiteitskenmerk SEW *separation*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; $R^2 = 0,81$, $F = 50,67$, $p < 0,01$			
Constante	1,90	0,63	3,02***
SEW sep	-0,81	0,75	-1,09
Rel conf	-0,21	0,19	-1,08
SEW sep * Rel conf	0,34	0,41	0,82
SLS size ^a	0,25	0,07	3,78***
BI	0,61	0,09	7,24***
Firm age ^a	0,00	0,04	-0,01
Afhangelijke variabele: ROE; $R^2 = 0,16$, $F = 1,93$, $p = 0,12$			
Constante	-1,08	1,07	-1,00
SEW sep	0,02	0,37	0,06
SDMQ	0,38	0,42	0,90
SLS size ^a	0,12	0,22	0,53
BI	0,01	0,40	0,01
Firm age ^a	-0,19	0,13	-1,41

Nota: $n = 40$. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SEW_sep = SEW separation; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROE = rendement op eigen vermogen; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; firm age = leeftijd van het bedrijf; Rel conf = relationeel conflict.

* $p < 0,10$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

Conditioneel indirect effect van de mate van relationeel conflict				
Relationeel conflict	Bootstrap indirect effect	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
1,255	-0,147	0,252	-0,680	0,342
1,656	-0,095	0,154	-0,426	0,212
2,058	-0,044	0,180	-0,383	0,389

Nota: $N = 40$. Ongestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Model: $R^2 = 18,2\%$, $F = 1,13$, $p = 0,36$

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 6: regressieresultaten voor het (mediatie- en moderatie) model van *SLS knowledge variety* op de financiële prestatie (ROE).

Tabel 6A

Model	1b	Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout. <i>SLS know</i> = <i>SLS knowledge variety</i>; <i>ROE</i> = <i>rendement op eigen vermogen</i>; <i>SLS_size</i> = <i>grootte van het SLS</i>; <i>BI</i> = <i>behavioral integration</i>; <i>firm age</i> = <i>leeftijd van het bedrijf</i> * p < 0.10 ** p < 0.05 *** p < 0.01 (tweezijdig significant) ^a <i>Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.</i>
Constante	-0,93 (0,83)	
SLS know	1,06 (0,63)	
Controlevariabelen:		
SLS size ^a	0,05 (0,23)	
BI	0,31* (0,16)	
Firm age ^a	-0,18* (0,10)	
	R ² = 20,2% F = 2,21 N = 40	

Tabel 6B: mediatie-model met diversiteitskenmerk *SLS knowledge variety*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: <i>SDMQ</i> ; R ² = 0.80, F = 57,63, p < 0.01			
Constante	1,03	0,28	3,65***
SLS know	0,36	0,19	1,93*
SLS size ^a	0,19	0,08	2,50**
BI	0,71	0,04	14,74***
Firm age ^a	0,01	0,04	0,35
Afhangelijke variabele: <i>ROE</i> ; R ² = 0,21, F = 2,09, p = 0,1			
Constante	-1,15	0,79	-1,44
SLS know	0,98	0,63	1,56
<i>SDMQ</i>	0,21	0,40	0,52
SLS size ^a	0,01	0,21	0,06
BI	0,16	0,39	0,41
Firm age ^a	-0,18	0,12	-1,51

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SLS know = *SLS knowledge variety*; *SDMQ* = *strategische beslissingskwaliteit*; *ROE* = *rendement op eigen vermogen*; *SLS_size* = *grootte van het SLS*; *BI* = *behavioral integration*; *firm age* = *leeftijd van het bedrijf*.

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a *Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t	OG BI	BG BI
Direct effect	0,984	0,630	1,564	-0,295	2,264

	β coëfficiënt	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
Indirect effect	0,076	0,203	-0,365	0,506

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 6C: gemodereerd mediatiemodel met diversiteitskenmerk SLS *knowledge variety*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; $R^2 = 0,81$, $F = 40,31$, $p < 0,01$			
Constante	1,22	0,57	2,13**
SLS know	0,44	0,84	0,53
Rel conf	-0,03	0,24	-0,11
SLS know * Rel conf	-0,04	0,49	-0,09
SLS size ^a	0,18	0,08	2,39**
BI	0,67	0,07	10,05***
Firm age ^a	0,01	0,04	0,28
Afhangelijke variabele: ROE; $R^2 = 0,21$, $F = 2,09$, $p = 0,1$			
Constante	-1,15	0,79	-1,44
SLS know	0,98	0,63	1,56
SDMQ	0,21	0,40	0,52
SLS size ^a	0,01	0,21	0,06
BI	0,16	0,39	0,41
Firm age ^a	-0,18	0,12	-1,51

Nota: $n = 40$. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SLS know = *SLS knowledge variety*; *SDMQ* = *strategische beslissingskwaliteit*; *ROE* = *rendement op eigen vermogen*; *SLS_size* = *grootte van het SLS*; *BI* = *behavioral integration*; *firm age* = *leeftijd van het bedrijf*; *Rel conf* = *relationeel conflict*.

* $p < 0.10$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

(tweezijdig significant)

^a *Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.*

Conditioneel indirect effect van de mate van relationeel conflict				
Relationeel conflict	Bootstrap indirect effect	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
1,255	0,080	0,239	-0,501	0,514
1,656	0,076	0,209	-0,344	0,534
2,058	0,073	0,260	-0,317	0,742

Nota: $N = 40$. Ongestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Model: $R^2 = 18.4\%$, $F = 1.13$, $p = 0.36$

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

5. Discussie

5.1 Theoretische bijdragen

Binnen deze masterproef kijken we naar hoe diversiteit binnen het SLS, via strategische beslissingskwaliteit een impact heeft op de financiële prestatie van een bedrijf. Dit doen we door de impact die het SLS als dominante coalitie (Cyert & March, 1963) heeft op het strategische beslissingsproces en zo uiteindelijk op de financiële prestatie van een bedrijf (Tsai et al., 2018). Een eerste theoretische bijdrage die deze masterproef levert, is het niveau waarop de analyses werden uitgevoerd, namelijk op het niveau van het SLS (Luciano et al., 2020; Thys et al., 2024). Dit draagt bij aan de strategische leiderschapsliteratuur omdat het een antwoord biedt op de vraag om beide organen samen te beschouwen (Nielsen, 2010; Bezemer et al., 2023). De rol van de RvB is de afgelopen jaren sterk geëvolueerd (Hendry & Kiel, 2004). Het enkel een controlerende rol toewijzen onder invloed van de agency theory, lijkt tekort te schieten. Ze hebben naast een adviserende ook meer een strategische rol ingevuld. Hierdoor ontstond de oproep om zowel naar het TMT als de RvB te kijken wanneer het over strategie gaat (Bezemer et al., 2023). In deze masterproef hebben we door naar het SLS te kijken een volledig beeld gekregen over de diversiteit in de hoge rangen van bedrijven. Naast de strategische leiderschapsliteratuur draagt de masterproef bij aan de *multiteam systems theory* literatuur. Deze theorie hebben we gebruikt om de strategische samenwerkingsrelatie tussen de RvB en het TMT te conceptualiseren (Mathieu et al., 2001). Dit biedt een nieuw perspectief om naar de beide organen te kijken met een onderlinge afhankelijke relatie, in vergelijking met de dominante theorie zijnde de *agency theory* (Luciano et al., 2020).

Een tweede bijdrage van deze masterproef is de manier waarop er naar diversiteit gekeken is. Binnen deze masterproef werd diversiteit geconceptualiseerd als multidimensionaal concept, verder bouwend op de diversiteitssoorten volgens Harrison & Klein (2007). Diversiteit binnen het TMT of de RvB werd al vaker onderzocht binnen de literatuur, maar vaak werd dit niet beschouwd als multidimensionaal construct (Boone et al., 2009). Dit is belangrijk omdat verschillende soorten van diversiteit niet dezelfde effecten hebben (Bezemer et al., 2023). Daarnaast werd opgeroepen om niet naar één diversiteitsconstruct te kijken, maar naar meerdere types zoals hier gedaan werd met *SEW separation* en *SLS knowledge variety* (Nielsen, 2010). Het bekijken van diversiteit binnen SLS maakt dat er sowieso al een breed en uniek beeld geschetst wordt van de hoogste rang binnen familiebedrijven.

Binnen de masterproef konden er geen significante directe relaties gevonden worden tussen de diversiteitssoorten en de financiële prestatie. Dit komt overeen met de verwachtingen op basis van de literatuurstudie (Certo et al., 2006). Er spelen namelijk nog andere factoren tussen de samenstelling van het SLS en de financiële prestatie (Wu et al., 2019; Pettigrew, 1992; Nielsen, 2010). Daarom lag de focus van deze masterproef op onderzoeken hoe diversiteit een invloed heeft op de financiële prestatie. We hadden verwacht dat strategische beslissingskwaliteit als teamuitkomst de relatie tussen diversiteit en de financiële prestatie zou mediëren. Hiervoor werden geen significante relaties gevonden die dit aantonen. Een mogelijke verklaring hiervoor is

dat we voor de financiële prestatie enkel gecontroleerd hebben voor de bedrijfsleeftijd, terwijl er nog heel wat andere factoren zijn die de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden. Want andere onderzoekers beschrijven dat de bedrijfsprestatie inderdaad een complex, multidimensionaal gegeven is, waardoor het van vele variabelen afhankelijk kan zijn (Lytle & Timmerman, 2006; Elbanna & Naguib 2009). Bovendien zijn de financiële prestaties van bedrijven afhankelijk van veel externe factoren, die ook vaak buiten het strategische beslissingsproces vallen (Dean & Sharfman, 1996; Gómez-Mejía et al., 2011). Deze factoren maken dat effectieve mediaties hierdoor mogelijk moeilijker te observeren zijn binnen een dataset.

Het effect van *SEW separation* op strategische beslissingskwaliteit bleek niet significant te zijn. Hierbij hadden we op basis van de literatuur verwacht dat *SEW separation* uiteindelijk leidt tot minder engagement ten opzichte van genomen beslissingen en meer polarisering onder SLS-leden waardoor het een negatieve invloed zou hebben op de strategische beslissingskwaliteit. Deze relatie werd in de TMT-context al aangetoond door Vandekerckhof et al. (2018). Een mogelijke verklaring voor de niet-significante relatie is dat we binnen deze masterproef een relatief beperkt aantal observaties hadden. Hierdoor konden we slechts enkele controlevariabelen opnemen in de analyses. Volgens Hambrick (1994) "beïnvloeden alle elementen van een topteam elkaar" (p. 180). Dit maakt dat het mogelijk wel nodig is om voor meerdere factoren te controleren zoals bijvoorbeeld voor de effecten van andere soorten diversiteit of voor de financiële prestatie. Daarnaast volgens Gómez-Mejía et al. (2010) zal de mening van mensen rondom SEW veranderen als de financiële prestatie er slechter uitziet. Dit zou komen doordat familieleden tijdens financieel moeilijkere tijden de economische doelstellingen meer voorrang zullen geven om uiteindelijk de toekomst van het familiebedrijf te kunnen garanderen (Chrisman & Patel, 2012). Hierdoor zou de financiële prestatie dus ook invloed kunnen hebben op *SEW separation*.

Binnen de resultaten hebben we wel aanwijzingen gevonden voor twee trends. Zo vonden we aanwijzingen van een positieve trend van *SLS knowledge variety* op de strategische beslissingskwaliteit. Dit draagt bij aan de literatuur doordat het suggereert dat ook binnen het SLS, waarbij sowieso al sprake is van een unieke context, er een positief effect kan zijn van kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Deze unieke context bestaat uit de combinatie van expertise uit het TMT en de RvB. Voorgaand onderzoek naar de invloed van kennisdiversiteit op de bedrijfsprestatie leidde tot gemixte resultaten (Certo et al., 2006; Buyl et al., 2011). De resultaten van deze masterproef suggereren dat er wel degelijk een positieve trend is dankzij kennisdiversiteit op de strategische beslissingskwaliteit. Daarnaast vonden we een positieve trend van strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie. Dit draagt bij aan de literatuur omdat het inderdaad suggereert dat teamprocessen en -uitkomsten een invloed hebben op de uiteindelijke financiële prestatie. Dit toont dat het voor toekomstig onderzoek naar de relatie tussen de samenstelling van het SLS en de invloed ervan, interessant kan zijn om verder te bouwen aan mogelijke mediators of moderators (Buyl et al., 2011).

Als laatste hebben we gekeken naar de mogelijke moderatie van relationeel conflict op de relatie tussen diversiteit en de strategische beslissingskwaliteit. Binnen de resultaten werden geen

significante interactietermen gevonden, waardoor we geen bewijs hebben gevonden om de hypothesen te bevestigen. Over het algemeen is de statistische kracht in onderzoek om interactie-effecten te detecteren met gemodereerde regressies eerder beperkt (McClelland & Judd, 1993; Boone & Hendriks, 2009). Een andere mogelijke verklaring is de manier waarop we binnen deze masterproef hebben gekeken naar relationeel conflict. We zijn er namelijk vanuit gegaan dat teamuitkomsten, zoals strategische beslissingskwaliteit beïnvloed worden door allerlei teamprocessen zoals gedragsintegratie (Thys et al., 2024) maar ook door de context waarin een team werkt (Luciano et al., 2020). Zo hebben we relationeel conflict binnen deze masterproef gezien als een soort context die de relaties tussen de diversiteitsvormen en strategische beslissingskwaliteit kan beïnvloeden. Maar het kan natuurlijk ook zijn dat de mate van relationeel conflict beïnvloed wordt door de diversiteit (Boone et al., 2009). Als er bijvoorbeeld een hoge mate van *SEW separation* is binnen het SLS, zorgt dit ervoor dat er meer polarisering van meningen ontstaat, waardoor er relationeel conflict ontstaat tussen de leden (Harrison & Klein, 2007; Boone et al., 2009). Alhoewel kennisdiversiteit vooral voor taakgerelateerd conflict kan zorgen, zou dit uiteindelijk volgens Amason (1996) ook kunnen uitmonden in relationeel conflict. Deze mogelijke invloed van diversiteit op de mate van relationeel conflict kan ervoor zorgen dat het moderatie-effect vervalst of vertekend wordt.

5.2 Praktische implicaties

In deze masterproef hebben we aangetoond dat er een positieve trend is van kennisdiversiteit richting een betere strategische beslissingskwaliteit. Dit toont aan dat het binnen het SLS belangrijk is om verschillende functionele achtergronden samen te brengen. Dit kan vooral een invloed hebben op de toekomstige samenstelling van het SLS. Wanneer familiebedrijven in de toekomst bijvoorbeeld nieuwe bestuurders moeten aanwijzen, kan men rekening houden met de functionele achtergrond als extra criterium voor de selectie. We zien dat deze oproep voor verschillende achtergronden of profielen binnen de RvB ook al binnen sommige corporate governance codes is opgenomen. Dit staat bijvoorbeeld ook aangeraden in de Belgische corporate governance code 2020. Daarnaast wordt ook aangeraden om de RvB te onderwerpen aan een competentiematrix (Gijbels, 2024). Hierbij is het doel om de aanwezige competentie en ervaring in kaart te brengen. Zo kan men dit vergelijken met welke expertise nodig is voor de strategie om het bedrijf vooruit te helpen. Dit toont aan dat men in de praktijk ook al probeert om de RvB qua ervaring op een zo goed mogelijke manier samen te stellen.

Een tweede gevolg voor familiebedrijven is dat de resultaten suggereren dat er een positieve trend is van strategische beslissingskwaliteit op de financiële prestatie. Daarom is het belangrijk voor bedrijven om de strategische beslissingskwaliteit zo hoog mogelijk te krijgen. Deze strategische beslissingskwaliteit bestaat enerzijds uit de kwaliteit van beslissingen, en anderzijds uit het engagement van het SLS voor genomen beslissingen (Mustakallio et al., 2002; Vandekerckhof et al., 2018; Vandekerckhof et al., 2019; Thys et al., 2024). Bedrijven kunnen hierin vooral impact hebben op het engagement ten opzichte van genomen beslissingen. Hiervoor is het dus belangrijk te zorgen dat alle leden mee zijn en zich gehoord voelen. Daarnaast hebben andere studies aangetoond dat de strategische beslissingskwaliteit kan verhogen door meer *behavioral integration*

binnen het SLS (Thys et al., 2024). Dit kan ook door de kennisdiversiteit binnen het SLS te verhogen, aangezien deze masterproef aangetoond heeft dat er een positieve trend is tussen deze diversiteitsvorm en de strategische beslissingskwaliteit. Bedrijven kunnen dus proberen om binnen de huidige samenstelling van het SLS de strategische beslissingskwaliteit te verhogen door meer *behavioral integration* (Thys et al., 2024). Of men kan voor de toekomstige samenstelling zorgen voor meer kennisdiversiteit om op deze manier de strategische beslissingskwaliteit te verhogen.

5.3 Beperkingen en verder onderzoek

Deze masterproef onderzocht hoe diversiteit binnen het SLS een invloed heeft op de financiële prestatie, maar bevat enkele beperkingen die de resultaten nuanceren en leiden tot suggesties voor toekomstig onderzoek. Deze beperkingen zijn enerzijds gebonden aan de dataset en anderzijds ontstaan door keuzes die doorheen de masterproef gemaakt zijn. Een eerste beperking gaat over de gebruikte dataset. Hierin werden enkel Belgische familiebedrijven bevestigd. Dit maakt dat de resultaten van het onderzoek afhankelijk kunnen zijn van de Belgische context. Hierdoor kunnen de resultaten van dit onderzoek niet zomaar gegeneraliseerd worden naar andere landen of contexten. Voor verder onderzoek kan het daarom interessant zijn dit onderzoek te herhalen in andere landen. Daarnaast zou men een dataset kunnen verzamelen van familiebedrijven over verschillende landen heen om een algemener beeld te krijgen van het effect van diversiteit op de financiële prestatie binnen familiebedrijven.

Een tweede beperking is dat de gebruikte dataset uit relatief weinig observaties bestaat. Hierin werd gebruikgemaakt van multiple respondent data. Dit komt omdat de gegevens afkomstig zijn van in totaal 380 leden van de RvB en/of het TMT. Deze werden geaggregeerd zodat de analyses op het niveau van het SLS uitgevoerd konden worden. Daardoor heeft elke observatie wel een grote informatiewaarde. Daarnaast is deze grootte ook vergelijkbaar met ander onderzoek naar het TMT en/of de RvB (bv. Vandekerckhof et al., 2018; Hoekx et al., 2022, Thys et al., 2024). Dit komt doordat de onderzochte groep, namelijk het SLS, geen gemakkelijke groep is om te bereiken en te laten deelnemen aan onderzoek. Multiple respondent data verhoogt over het algemeen ook de betrouwbaarheid en validiteit van de data (Bagozzi et al., 1991; Golden, 1992; Kumar et al., 1993). Een gevolg van dit lagere aantal observaties, was dat we slechts een beperkt aantal controlevariabelen konden toevoegen. We hebben ervoor gekozen om 3 controlevariabelen te gebruiken, namelijk 2 op het SLS-niveau en een voor de financiële prestatie. Toekomstig onderzoek met een grotere dataset kan bijvoorbeeld ook gebruik maken van controlevariabelen voor de sector. Want de sector waarin een bedrijf opereert heeft ook invloed op de financiële prestatie door bijvoorbeeld het concurrentieniveau (Saito, 2008).

De dataverzameling werd via een enquête gedaan die door de respondenten zelf werd ingevuld. We stellen voor dat in later onderzoek de dataverzameling kan gebeuren via interviews of een andere kwalitatieve methode voor meer diepgang en te kijken of de resultaten overeenkomen met het huidige onderzoek (Boeijs & Hox, 2005).

Voor deze masterproef werd gekozen om het effect van diversiteit te onderzoeken op de financiële prestatie, gemeten aan de hand van ROA. Naast deze financiële maatstaf zijn er natuurlijk nog andere maatstaven mogelijk. Zeker aangezien het over familiebedrijven gaat, kan het voor toekomstig onderzoek interessant zijn om ook naar andere prestaties te kijken of bijvoorbeeld niet-economische doelstellingen zoals vertrouwen of verbondenheid (Ling & Kellermanns, 2010). Bovendien is de ROA als financiële maatstaf ook eerder een meting van de korte termijn prestatie (Healy et al., 2022). Een toekomstig onderzoek kan de invloed van diversiteit opnieuw onderzoeken, maar dan met als maatstaf de financiële prestatie op lange termijn. Daarnaast hebben we binnen deze masterproef het effect van enerzijds SEW *separation* en anderzijds SLS *knowledge variety* op de financiële prestatie onderzocht. Naast deze twee diversiteitssoorten zijn er natuurlijk nog vele andere soorten zoals gender, leeftijd, macht of lange termijnvisie. Voor toekomstig onderzoek kan het interessant zijn om deze soorten te onderzoeken specifiek op het SLS-niveau zoals in deze masterproef.

6. Bibliografie

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Attneave, F. (1959). Applications of information theory to psychology: A summary of basic concepts, methods, and results. Henry Holt.
- Audia, P. G., & Greve, H. R. (2006). Less likely to fail: Low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry. *Management Science*, 52(1), 83-94.
- Bagozzi, R., P., Yi, Y., & Phillips, L., W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Belgische corporate governance code 2020. (2019). Commissie corporate governance.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595–615.
- Bezemer, P.-J., Pugliese, A., Nicholson, G., & Zattoni, A. (2023). Toward a synthesis of the board-strategy relationship: A literature review and future research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 31(1), 178-197.
- Boeije, H. R. & Hox, J. J. (2005). Data collection, primary vs. secondary data.
- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management science*, 55, 165-180.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- 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(5), 875-893.
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W., & Matthyssens, P. (2011). Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 151-177.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cannella, A. A., Park, J.-H., & Lee, H.-U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51, 768–784.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., & Sousa-Ginel, E. (2014). Antecedents of relationship conflict in top management teams. *The International Journal of Conflict Management*, 25(2), 124-147.

- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17, 441-453.
- Carree, M. & Thurik, R. (2003). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In Acs, Z. & Audretsch, B. *Handbook of Entrepreneurship Research*, Springer US.
- Carton, A. M., & Cummings, J. N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *The Academy of Management Review*, 37(3), 441-470.
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4), 813-839.
- Chen, D.-N., & Liang, T.-P. (2016). Knowledge diversity and firm performance: an ecological view. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 671-686.
- Child J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 2-21.
- Chrisman, J. J., & Holt, D. T. (2016). Beyond socioemotional wealth: Taking another step toward a theory of the family firm. *Management Research (Armonk, N.Y.)*, 14(3), 279-287.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.
- Clougherty, J. A., Duso, T., Muck, J. (2016). Correcting for self-selection based endogeneity in management research: Review, recommendations and simulations. *Organizational Research Methods*, 19(2), 286-347.
- Coad, A., Holm, J. R., Krafft, J., & Quatraro, F. (2018). Firm age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 1-11.
- Corten, M., Vandekerckhof, P., & Steijvers, T. (2021). The effect of socioemotional wealth diversity within the top management team on earnings management in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Managerial and Decision Economics*, 42(7), 1886-1896.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- D'Allura, G. M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 87-104.
- Dean J. W., & Sharfman M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83-108.
- Dezsö, C., L., & Ross, D., G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2016). The role played by job and non-job-related TMT diversity traits on firm performance and strategic change. *Management Decision*, 54(5), 1110-1139.

- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 497.
- Dillen, Y., Crijns, H., Van Steen, A., & Ochs, L. (2017). Impact van ondernemers op de maatschappij: hoe geven Vlaamse ondernemers aan de samenleving. *Agentschap innoveren & ondernemen*.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter. *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Elbanna, S., & Naguib, R. (2009). How much does performance matter in strategic decision making? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 437-459.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*. St Paul, MN: West.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards*. Minneapolis, MN: Oxford University Press.
- Friedman, Y., & Carmeli, A. (2022). CEOs driving decision making toward higher performance: Strategic micro-foundations of small-sized family firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 256-280.
- Gijbels, J. (2024). De optimale samenstelling van een raad van bestuur of raad van advies vraagt om maatwerk. *Van Havermaet*. Geraadpleegd op 18 mei 2025, van <https://vanhavermaet.be/artikels/mensen/management/de-optimale-samenstelling-van-een-raad-van-bestuur-of-raad-van-advies-vraagt-om-maatwerk/>
- Golden, B., R. (1992). The past is the past-or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848-860.
- Goll, I., Sambharya, R. B., & Tucci, L. A. (2001). Top management team composition, corporate ideology, and firm performance. *Management International Review*, 41(2), 109-129.
- Gómez-Mejía L. R., Haynes K. T., Núñez-Nickel M., Jacobson K. J., Moyano-Fuentes J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 100480.
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Greening, D. W., & Johnson, R. A. (1997). Managing industrial and environmental crises: The role of heterogeneous top management teams. *Business & Society*, 36(4), 334-361.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.

- Haleblian, J. and 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, 844-63.
- Hambrick, D. C. (1994). 'Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label'. *Research in Organizational Behavior*, 16, 171-213.
- Hambrick, D. C. (1989). 'Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5-15.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38(10), 1445-1466.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hambrick, D. C., & Wowak, A. J. (2021). Strategic leadership. In I. M. Duhaime, M. A. Hitt, & M. A. Lyles (Eds.). *Strategic management: State of the field and its future*, 337-353. New York, NY: Oxford University Press.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Hayes A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: Methodology in the social sciences (p. 193). Kindle Edition. Guilford Press.
- Healy, E. P. P., Palepu, K., & Healy, P. (2022). *Business Analysis and Valuation: IFRS*.
- Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance*, 12(4), 500-520.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions: Strategic decision-making in organizations*. Jossey-Bass.
- Hitt M. A., Jackson S. E., Carmona S., Bierman L., Shalley C. E., Wright M. (2017). *The Oxford handbook of strategy implementation*. Oxford University Press.
- Hoekx, L., Lambrechts, F., Vandekerckhof, P., & Voordeckers, W. (2022). Emotional dissonance and affective organizational commitment in family firm top management teams. *Small Group Research*, 53(6), 787-820.
- Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245.
- Hung, B. Q., Hoa, T. A., Hoai, T. T., & Nguyen, N. P. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from vietnam. *Heliyon*, 9(6).
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 8, 345-382.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

- 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*, 44(4), 741–763.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645–659.
- Li, I. and Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: a new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48, 794–813.
- Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322–344.
- Lowry, P. B., Roberts, T. L., Romano, N. C., Cheney, P. D., & Hightower, R. T. (2006). The impact of group size and social presence on small-group communication: Does computer-mediated communication make a difference? *Small Group Research*, 37(6), 631–661.
- Luciano, M. M., Nahrgang, J. D., & Shropshire, C. (2020). Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam systems perspective. *Academy of Management Review*, 45(3), 675–701.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 10(2), 136–47.
- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 375–388.
- Mansfield, E. R., & Helms, B. P. (1982). Detecting multicollinearity. *American Statistician*, 36(3), 158–160.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multiteam systems. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvarin (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 289–313). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376–390.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 713–720. Wiley-Blackwell.
- 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.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). Structure of unstructured decision-processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.

- Mubarka, K., & Kammerlander, N. H. (2023). A closer look at diversity and performance in family firms. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 828-855.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15, 205-222.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222-234.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive and affective conflict in cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 789-796.
- Parayitam, S., Olson, B. J., & Bao, Y. (2010). Task conflict, relationship conflict and agreement-seeking behavior in Chinese top management teams. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 94-116.
- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*.
- Pettigrew, A. M. (1992). On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13, 163-182.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Prasad, B., & Junni, P. (2017). Understanding top management team conflict, environmental uncertainty and firm innovativeness: Empirical evidence from india. *The International Journal of Conflict Management*, 28(1), 122-143.
- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: the moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110-120.
- Rocha, V., van Praag, M., Folta, T. B., & Carneiro, A. (2019). Endogeneity in strategy-performance analysis: An application to initial human capital strategy and new venture performance. *Organizational Research Methods*, 22(3), 740-764.
- Saito, T. (2008). Family firms and firm performance: Evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 22(4), 620-646.
- Scheaf, D. J., Loignon, A. C., Webb, J. W., & Heggstad, E. D. (2023). Nonresponse bias in survey-based entrepreneurship research: A review, investigation, and recommendations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(2), 291-321.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 25, 41-55.

- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International journal of management reviews*, 16(3), 340-364.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). "SEW" what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424-445.
- Tanikawa, T., Kim, S., & Jung, Y. (2017). Top management team diversity and firm performance: Exploring a function of age. *Team Performance Management*, 23(3/4), 156-170.
- Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2024). Top management team and board of directors as the strategic leadership system: The effect of behavioral integration on strategic decision-making quality. *European Management Journal*, 42(5), 721-734.
- Thys, K., Vandekerckhof, P., Steijvers, T., & Corten, M. (2025). Board-TMT task conflict: The impact on shared strategic vision and moderating effect of shared leadership. *Journal of Small Business Management*, 1-40.
- Tsai, F.-S., Lin, C.-H., Lin, J. L., Lu, I.-P., Nugroho, A. (2018). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 53-59.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2018). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of management studies*, 55(4), 648-676.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2019). The effect of nonfamily managers on decision-making quality in family firm TMTs: The role of intra-TMT power asymmetries. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100272.
- Vandenbroucke, E., Knockaert, M., & Ucbasaran, D. (2019). The relationship between top management team-outside board conflict and outside board service involvement in high-tech start-ups. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 891-908.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.
- Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. (2010). The categorization-elaboration model of work group diversity: wielding the double-edged sword. In Crisp, R.J. (Ed.), *The Psychology of Social and Cultural Diversity*, Wiley-Blackwell, New York, NY, 257-280.
- Van Nieuwenhuysen, G. (2022). Dossier: "Familiebedrijven zijn en blijven de ruggengraat van onze economie". *Made-in*. Geraadpleegd op 2 mei 2025, van

<https://www.made-in.be/antwerpen/familiebedrijven-zijn-en-blijven-de-ruggengraat-van-onze-economie/>

Wang, D., Su, Z., & Guo, H. (2019). Top management team conflict and exploratory innovation: The mediating impact of market orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 87-95.

Wat zijn de Belgische en internationale referenties op het gebied van corporate governance? (z.d.). FOD Economie. Geraadpleegd op 17 maart 2025, van

<https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-beheren-en/maatschappelijk-verantwoord/corporate-governance/wat-zijn-de-belgische-en#:~:text=De%20Belgische%20Corporate%20Governance%20Code,Wetboek%20van%20vennootschappen%20en%20verenigingen>

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.

Wu, J., Richard, O. C., Triana, M.d. C., & Zhang, X. (2021). The performance impact of gender diversity in the top management team and board of directors: A multiteam systems approach. *Human Resource Management*, 61(2), 157-180.

Wu, J., Richard, O. C., Zhang, X., & Macaulay, C. (2019). Top Management Team Surface-Level Diversity, Strategic Change, and Long-Term Firm Performance: A Mediated Model Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 304-318.

Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2015). Debt financing and firm performance: An empirical study based on Swedish data. *The Journal of Risk Finance*, 16(1), 102-118.

Yoon, J., Baker, M. R., & Ko, J.-W. 1994. Interpersonal attachment and organizational commitment: Subgroup hypothesis revisited. *Human Relations*, 47, 329-351.

Zaccaro, S. J., Marks, M. A., & DeChurch, L. (2012). *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments*. London: Routledge.

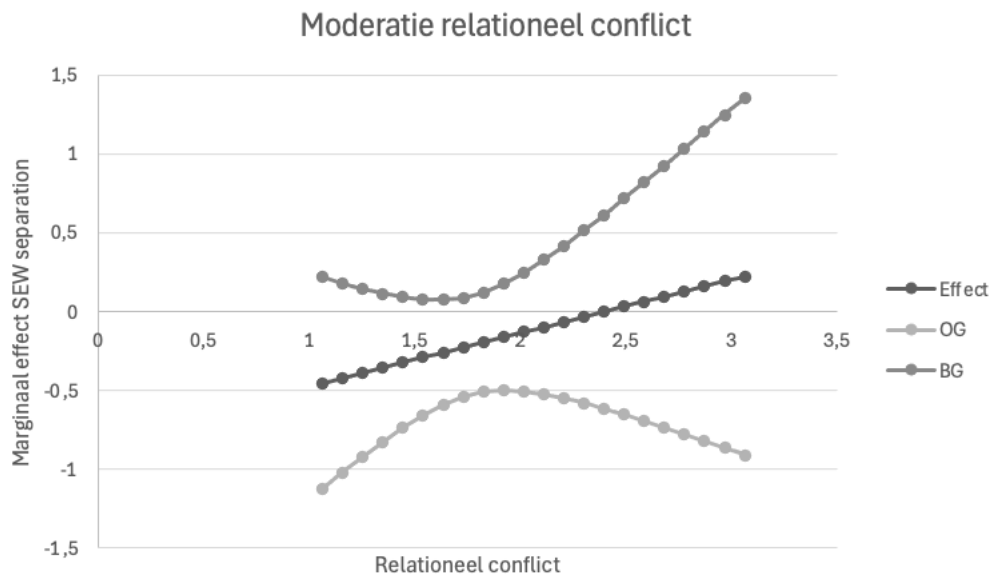
7. Bijlagen

A. Bevraagde items in vragenlijst

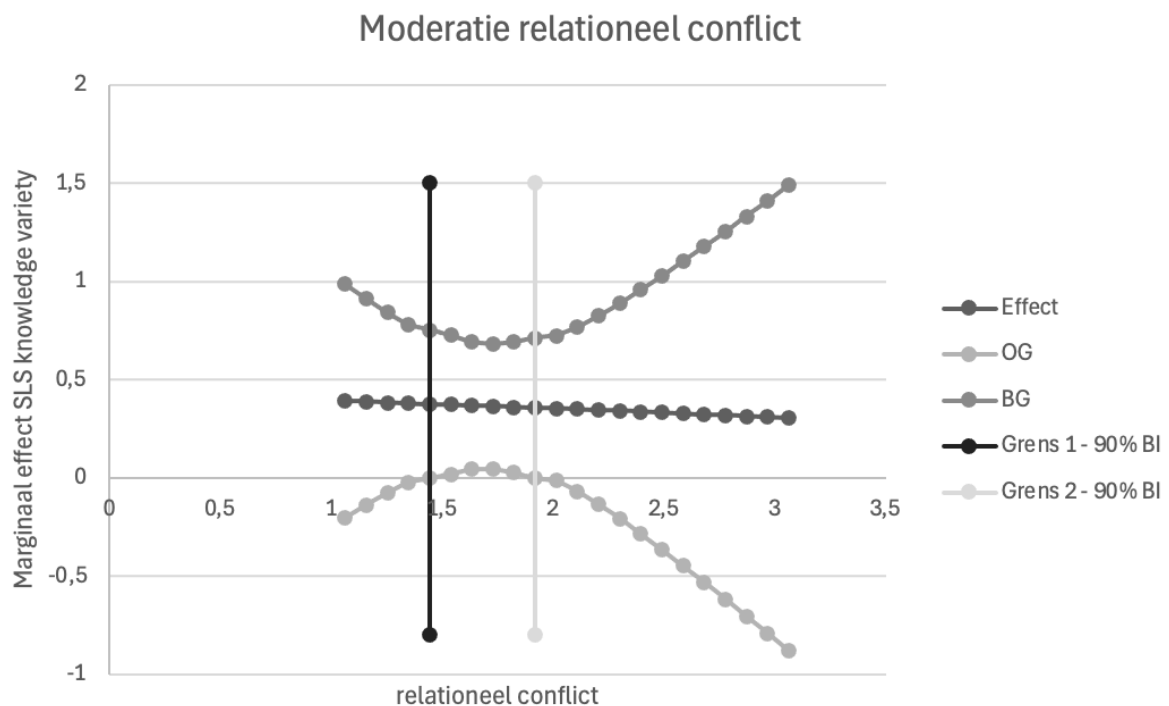
	Items
SEW separation (REI-schaal)	1. Familieleden hebben een sterk gevoel tot het familiebedrijf te behoren. 2. Mijn familiebedrijf heeft een grote persoonlijke betekening voor de familieleden. 3. Familieleden zijn trots om aan anderen te vertellen dat ze deel zijn van het familiebedrijf. 4. In mijn familiebedrijf zijn de emotionele banden tussen familieleden zeer sterk. 5. Sterke emotionele banden tussen familieleden helpt ons om een positief zelfbeeld te behouden. 6. In mijn familiebedrijf voelen de familieleden warmte voor elkaar. 7. Het voortzetten van de nalatenschap van de familie en de tradities is een belangrijk doel voor mijn onderneming. 8. De familieonderneming succesvol overdragen aan de volgende generatie is een belangrijk doel voor de familieleden.
Mediator Strategische beslissings- kwaliteit	1. De leden van het SLS hebben er veel voor over om de strategische beslissingen adequaat te implementeren. 2. De strategische beslissingen, genomen door dit SLS, motiveren en inspireren de leden van beide organen om hard te werken. 3. De leden van het SLS zijn in het algemeen tevreden dat specifieke beslissingen inzake strategie verkozen werden boven andere beschikbare alternatieven. 4. De leden van het SLS geloven dat de door hen genomen strategische beslissingen bijdragen tot een verbetering van de bedrijfsprestaties. 5. Bij het nemen van beslissingen inzake strategie zijn doorgaans alle relevante aspecten aan bod gekomen. 6. De strategische beslissingen liggen volledig in lijn met de gestelde individuele prioriteiten en belangen van elk lid van het SLS. 7. De strategische beslissingen van het SLS hebben doorgaans een positief effect op het bedrijf. 8. Het effect van de genomen beslissingen inzake strategie ligt volledig in lijn met de verwachtingen. 9. Over het algemeen zijn de leden van het SLS tevreden over de kwaliteit van de strategische beslissingen die genomen zijn. 10. De leden van het SLS geloven dat de genomen beslissingen inzake strategie de best mogelijke waren. 11. Bij het nemen van strategische beslissingen zijn alle relevante aspecten kritisch geëvalueerd. 12. De redenering en principes die gevolgd werden bij het nemen van strategische beslissingen worden duidelijk verwoord.
Moderator Relationeel conflict	1. Hoeveel wrijving is er tussen bestuursleden en TMT-leden? 2. In hoeverre komen persoonlijkheidsconflicten tot uiting tussen bestuursleden en TMT-leden? 3. Hoeveel spanning is er tussen bestuursleden en TMT-leden? 4. In hoeverre is er een emotioneel conflict tussen bestuursleden en TMT-leden?

B. Grafieken gemodereerde-mediatie relationeel conflict

Grafieken bijkomende analyse 1



Nota: grafiek moderatie relationeel conflict tussen SEW separation en strategische beslissingskwaliteit.
 Effect = marginaal effect van SEW separation bij verschillende mate van relationeel conflict; OG = ondergrens betrouwbaarheidsinterval 95%; BG = bovengrens betrouwbaarheidsinterval 95%.



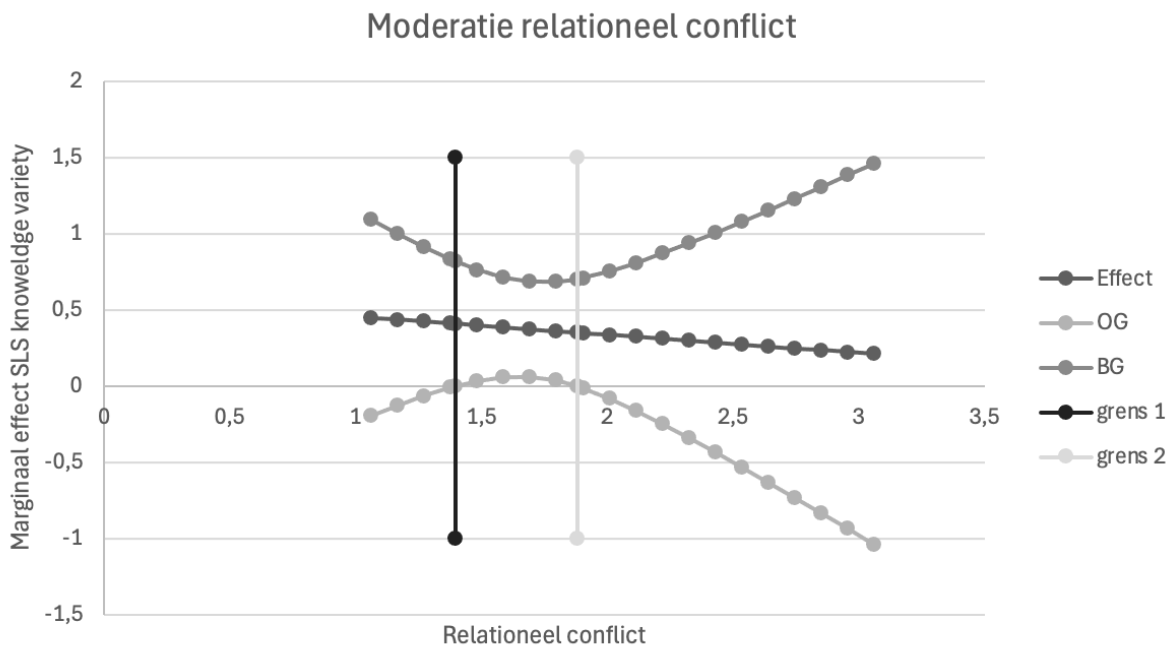
Nota: grafiek moderatie relationeel conflict tussen SLS knowledge variety en strategische beslissingskwaliteit.
 Effect = marginaal effect van SLS knowledge variety bij verschillende mate van relationeel conflict; OG = ondergrens betrouwbaarheidsinterval 90%; BG = bovengrens betrouwbaarheidsinterval 90%; grens 1 en 2 = hierbinnen is het effect significant op 10% significantieniveau.

Grafieken bijkomende analyse 2

Grafieken moderatie relationeel conflict met controlevariabele firm size

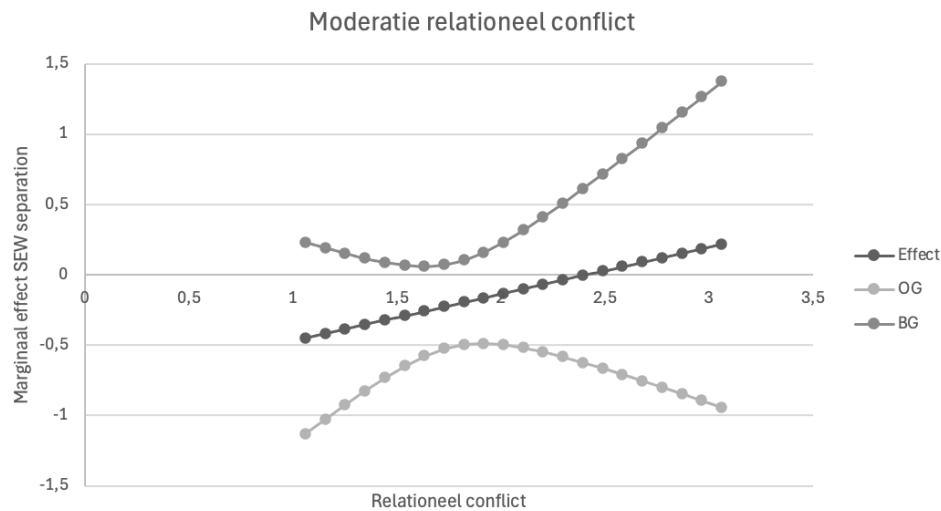


Nota: grafiek moderatie relationeel conflict tussen SEW separation en strategische beslissingskwaliteit.
Effect = marginaal effect van SEW separation bij verschillende mate van relationeel conflict; OG = ondergrens betrouwbaarheidsinterval 95%; BG = bovengrens betrouwbaarheidsinterval 95%.

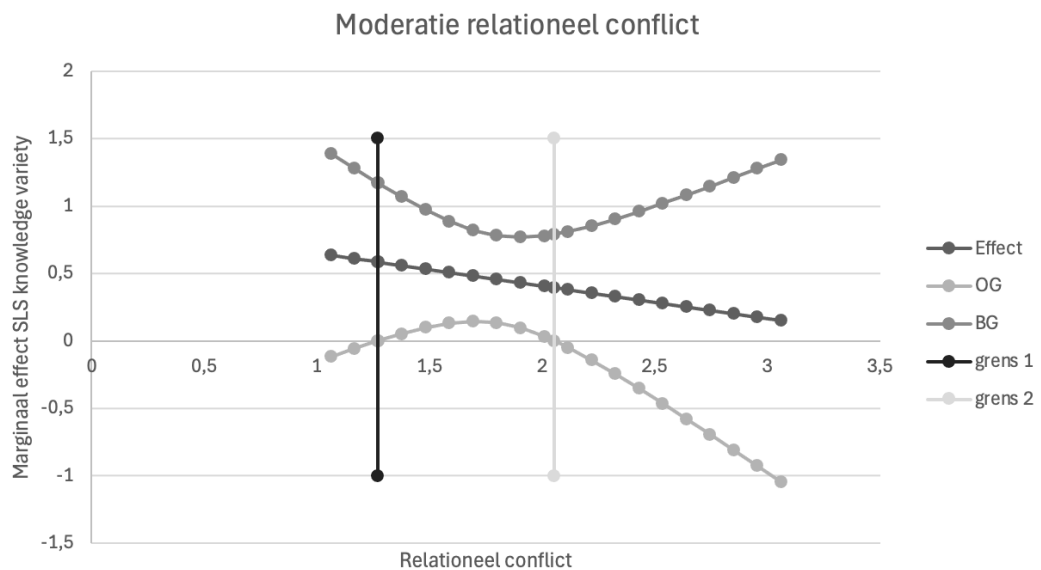


Nota: grafiek moderatie relationeel conflict tussen SLS knowledge variety en strategische beslissingskwaliteit.
Effect = marginaal effect van SLS knowledge variety bij verschillende mate van relationeel conflict; OG = ondergrens betrouwbaarheidsinterval 90%; BG = bovengrens betrouwbaarheidsinterval 90%; grens 1 en 2 = hierbinnen is het effect significant op 10% significantieniveau.

Grafieken moderatie relationeel conflict met controlevariabele schuldratio



Nota: grafiek moderatie relationeel conflict tussen SEW separation en strategische beslissingskwaliteit. Effect = marginaal effect van SEW separation bij verschillende mate van relationeel conflict; OG = ondergrens betrouwbaarheidsinterval 95%; BG = bovengrens betrouwbaarheidsinterval 95%.



Nota: grafiek moderatie relationeel conflict tussen SLS knowledge variety en strategische beslissingskwaliteit. Effect = marginaal effect van SLS knowledge variety bij verschillende mate van relationeel conflict; OG = ondergrens betrouwbaarheidsinterval 90%; BG = bovengrens betrouwbaarheidsinterval 90%; grens 1 en 2 = hierbinnen is het effect significant op 10% significantieniveau.

C. Tabellen bijkomende analyse 2

Tabellen bijkomende analyse met controlevariabele Firm size

Tabel 7: regressieresultaten voor het (mediatie- en moderatie) model van SEW *separation* op de financiële prestatie (ROA).

Tabel 7A

Model	1a	
Constate	-0,78 (0,48)	
SEW_sep	0,07 (0,23)	
Controlevariabelen:		
SLS size ^a	0,12 (0,15)	
BI	0,14 (0,09)	
Firm size ^a	0,02 (0,03)	
	$R^2 = 13,2\%$	
	F = 1,33	
	N = 40	

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.
SEW_sep = SEW separation; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; Firm size = grootte van het bedrijf met het aantal werknemers.

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

Tabel 7B: mediatie-model met diversiteitskenmerk *separation*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; $R^2 = 0,80$, F = 63,89, p < 0,01			
Constate	1,33	0,31	4,33***
SEW sep	-0,22	0,15	-1,46
SLS size ^a	0,28	0,08	3,51***
BI	0,66	0,06	11,07***
Firm size ^a	-0,01	0,02	-0,22
Afhankelijke variabele: ROA; $R^2 = 0,19$, F = 1,64, p = 0,18			
Constate	-1,28	0,68	-1,87*
SEW sep	0,15	0,18	0,80
SDMQ	0,37	0,21	1,80*
SLS size ^a	0,01	0,11	0,11
BI	-0,11	0,13	-0,82
Firm size ^a	0,02	0,03	0,73

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.
SEW_sep = SEW separation; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; Firm size = grootte van het bedrijf met het aantal werknemers.

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

	β coëfficiënt	Standaardfout	t	OG BI	BG BI
Direct effect	0,145	0,181	0,798	-0,224	0,513
	β coëfficiënt	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI	
Indirect effect	-0,080	0,091	-0,308	0,052	

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.
Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 7C: gemodereerd mediatiemodel met diversiteitskenmerk SEW *separation*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; $R^2 = 0,81$, $F = 49,58$, $p < 0,01$			
Constante	1,88	0,60	3,16***
SEW sep	-0,81	0,76	-1,07
Rel conf	-0,21	0,20	-1,06
SEW sep * Rel conf	0,34	0,42	0,81
SLS size ^a	0,27	0,08	3,18***
BI	0,61	0,08	7,37***
Firm size ^a	-0,01	0,02	-0,22
Afhankelijke variabele: ROA; $R^2 = 0,19$, $F = 1,64$, $p = 0,18$			
Constante	-1,28	0,68	-1,87*
SEW sep	0,15	0,18	0,80
SDMQ	0,37	0,21	1,80*
SLS size ^a	0,01	0,11	0,11
BI	-0,11	0,13	-0,82
Firm size ^a	0,02	0,03	0,73

Nota: $n = 40$. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SEW_sep = SEW separation; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; Firm size = grootte van het bedrijf met het aantal werknemers; Rel conf = relationeel conflict.

* $p < 0,10$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

Conditioneel indirect effect van de mate van relationeel conflict				
Relationeel conflict	Bootstrap indirect effect	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
1,255	-0,144	0,163	-0,531	0,103
1,656	-0,094	0,100	-0,321	0,070
2,058	-0,043	0,129	-0,262	0,285

Nota: $N = 40$. Ongestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Model: $R^2 = 19\%$, $F = 1,64$, $p = 0,18$

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 8: regressieresultaten voor het (mediatie- en moderatie) model van *SLS knowledge variety* op de financiële prestatie (ROA).

Tabel 8A

Model	1b	Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout. <i>SLS know</i> = <i>SLS knowledge variety</i> ; <i>ROA</i> = <i>rendement op activa</i> ; <i>SLS_size</i> = <i>grootte van het SLS</i> ; <i>BI</i> = <i>behavioral integration</i> ; <i>Firm size</i> = <i>grootte van het bedrijf met het aantal werknemers</i> . * p < 0.10 ** p < 0.05 *** p < 0.01 (tweezijdig significant) ^a <i>Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.</i>
Constante	-0,89** (0,44)	
SLS know	0,51 (0,34)	
Controlevariabelen:		
SLS size ^a	0,06 (0,15)	
BI	0,15* (0,09)	
Firm size ^a	0,01 (0,03)	
R ² = 18,2%		
F = 1,95		
N = 40		

Tabel 8B: mediatie-model met diversiteitskenmerk *SLS knowledge variety*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: <i>SDMQ</i> ; R ² = 0,80, F = 56,48, p < 0.01			
Constante	1,03	0,29	3,54***
SLS know	0,38	0,19	2,00*
SLS size ^a	0,22	0,10	2,33**
BI	0,71	0,05	13,94***
Firm size ^a	-0,01	0,02	-0,44
Afhankelijke variabele: <i>ROA</i> ; R ² = 0,21, F = 1,86, p = 0,13			
Constante	-1,16	0,66	-1,77*
SLS know	0,41	0,26	1,58
<i>SDMQ</i>	0,27	0,21	1,31
SLS size ^a	0,00	0,01	0,04
BI	-0,04	0,12	-0,32
Firm size ^a	0,02	0,03	0,57

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SLS know = *SLS knowledge variety*; *SDMQ* = *strategische beslissingskwaliteit*; *ROA* = *rendement op activa*; *SLS_size* = *grootte van het SLS*; *BI* = *behavioral integration*; *Firm size* = *grootte van het bedrijf met het aantal werknemers*.

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a *Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t	OG BI	BG BI
Direct effect	0,411	0,262	1,5767	-0,122	0,944
	β coëfficiënt	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI	
Indirect effect	0,101	0,123	-0,069	0,403	

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 8C: gemodereerd mediatiemodel met diversiteitskenmerk SLS *knowledge variety*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; $R^2 = 0,81$, $F = 40,77$, $p < 0,01$			
Constante	1,16	0,59	1,96*
SLS know	0,58	0,91	0,63
Rel conf	0,01	0,26	0,03
SLS know * Rel conf	-0,12	0,52	-0,23
SLS size ^a	0,22	0,10	2,24*
BI	0,68	0,07	9,68***
Firm size ^a	-0,01	0,02	-0,47
Afhankelijke variabele: ROA; $R^2 = 0,21$, $F = 1,86$, $p = 0,13$			
Constante	-1,16	0,66	-1,77*
SLS know	0,41	0,26	1,58
SDMQ	0,27	0,21	1,31
SLS size ^a	0,00	0,01	0,04
BI	-0,04	0,12	-0,32
Firm size ^a	0,02	0,03	0,57

Nota: $n = 40$. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SLS know = SLS knowledge variety; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; Firm size = grootte van het bedrijf met het aantal werknemers; Rel conf = relationeel conflict

* $p < 0,10$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

Conditioneel indirect effect van de mate van relationeel conflict				
Relationeel conflict	Bootstrap indirect effect	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
1,255	0,115	0,158	-0,088	0,406
1,656	0,102	0,128	-0,043	0,344
2,058	0,089	0,164	-0,077	0,390

Nota: $N = 40$. Ongestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Model: $R^2 = 21,3\%$, $F = 1,86$, $p = 0,13$

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabellen bijkomende analyse met controlevariabele schuldratio

Tabel 9: regressieresultaten voor het (mediatie- en moderatie) model van SEW *separation* op de financiële prestatie (ROA).

Tabel 9A

Model	1a	Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout. SEW_sep = SEW separation; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; debt = schuldratio. * p < 0.10 ** p < 0.05 *** p < 0.01 (tweezijdig significant) ^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.
Constante	-0,87* (0,47)	
SEW_sep	0,06 (0,23)	
Controlevariabelen:		
SLS size ^a	0,19 (0,12)	
BI	0,15 (0,09)	
Debt	0,00 (0,12)	
	R ² = 11,6% F = 1,15 N = 40	

Tabel 9B: mediatie-model met diversiteitskenmerk *separation*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDM _Q ; R ² = 0,80, F = 63,45, p < 0,01			
Constante	1,35	0,30	4,48***
SEW sep	-0,22	0,15	-1,47
SLS size ^a	0,26	0,06	4,29***
BI	0,66	0,06	11,52***
Debt	0,01	0,07	0,19
Afhangelijke variabele: ROA; R ² = 0,17, F = 2,84, p = 0,03			
Constante	-1,36	0,84	-1,62
SEW sep	0,14	0,19	0,76
SDM _Q	0,37	0,19	1,92*
SLS size ^a	0,09	0,15	0,63
BI	-0,09	0,12	-0,81
Debt	-0,00	0,15	-0,02

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.
SEW_sep = SEW separation; SDM_Q = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; debt = schuldratio.

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

	β coëfficiënt	Standaardfout	t	OG BI	BG BI
Direct effect	0,142	0,188	0,757	-0,240	0,524
	β coëfficiënt	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI	
Indirect effect	-0,079	0,090	-0,307	0,044	

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.
Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 9C: gemodereerd mediatiemodel met diversiteitskenmerk SEW *separation*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDM _Q ; $R^2 = 0,81$, $F = 50,46$, $p < 0,01$			
Constante	1,90	0,59	3,23***
SEW sep	-0,80	0,77	-1,05
Rel conf	-0,21	0,20	-1,05
SEW sep * Rel conf	0,33	0,43	0,78
SLS size ^a	0,25	0,07	3,88***
BI	0,61	0,08	7,48***
Debt	0,02	0,07	0,28
Afhankelijke variabele: ROA; $R^2 = 0,17$, $F = 2,84$, $p = 0,03$			
Constante	-1,36	0,84	-1,62
SEW sep	0,14	0,19	0,76
SDM _Q	0,37	0,19	1,92*
SLS size ^a	0,09	0,15	0,63
BI	-0,09	0,12	-0,81
Debt	-0,00	0,15	-0,02

Nota: $n = 40$. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SEW_sep = SEW separation; SDM_Q = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; debt = schuldratio; Rel conf = relationeel conflict.

* $p < 0,10$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

Conditioneel indirect effect van de mate van relationeel conflict				
Relationeel conflict	Bootstrap indirect effect	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
1,255	-0,141	0,160	-0,506	0,119
1,656	-0,092	0,095	-0,308	0,072
2,058	-0,044	0,123	-0,257	0,271

Nota: $N = 40$. Ongestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Model: $R^2 = 17,3\%$, $F = 2,84$, $p = 0,03$

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 10: regressieresultaten voor het (mediatie- en moderatie) model van *SLS knowledge variety* op de financiële prestatie (ROA).

Tabel 10A

Model	1b	Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout. <i>SLS know</i> = <i>SLS knowledge variety</i> ; <i>ROA</i> = <i>rendement op activa</i> ; <i>SLS_size</i> = <i>grootte van het SLS</i> ; <i>BI</i> = <i>behavioral integration</i> ; <i>debt</i> = <i>schuldratio</i> . * p < 0.10 ** p < 0.05 *** p < 0.01 (tweezijdig significant) ^a <i>Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.</i>
Constante	-1,04** (0,43)	
SLS know	0,68* (0,38)	
Controlevariabelen:		
SLS size ^a	0,09 (0,12)	
BI	0,16** (0,08)	
Debt	0,11 (0,13)	
R ² = 19,1%		
F = 2,06		
N = 40		

Tabel 10B: mediatie-model met diversiteitskenmerk *SLS knowledge variety*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: <i>SDMQ</i> ; R ² = 0,81, F = 55,35, p < 0.01			
Constante	1,01	0,28	3,67***
SLS know	0,47	0,21	2,21**
SLS size ^a	0,18	0,08	2,32**
BI	0,71	0,05	14,73***
Debt	0,08	0,08	1,05
Afhangelijke variabele: <i>ROA</i> ; R ² = 0,21, F = 2,13, p = 0,09			
Constante	-1,28	0,81	-1,57
SLS know	0,57	0,42	1,37
<i>SDMQ</i>	0,23	0,18	1,32
SLS size ^a	0,05	0,12	0,45
BI	-0,00	0,12	-0,04
Debt	0,09	0,18	0,49

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SLS know = *SLS knowledge variety*; *SDMQ* = *strategische beslissingskwaliteit*; *ROA* = *rendement op activa*; *SLS_size* = *grootte van het SLS*; *BI* = *behavioral integration*; *debt* = *schuldratio*.

* p < 0.10

** p < 0.05

*** p < 0.01

(tweezijdig significant)

^a *Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t	OG BI	BG BI
Direct effect	0,571	0,417	1,369	-0,277	1,420
	β coëfficiënt	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI	
Indirect effect	0,109	0,123	-0,122	0,382	

Nota: n = 40. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).

Tabel 10C: gemodereerd mediatiemodel met diversiteitskenmerk SLS *knowledge variety*

	β coëfficiënt	Standaardfout	t
Mediator variabele: SDMQ; $R^2 = 0,81$, $F = 43,12$, $p < 0,01$			
Constante	1,09	0,58	1,90*
SLS know	0,90	1,00	0,90
Rel conf	0,05	0,26	0,19
SLS know * Rel conf	-0,24	0,54	-0,45
SLS size ^a	0,16	0,08	2,06**
BI	0,66	0,06	10,43***
Debt	0,10	0,09	1,19
Afhankelijke variabele: ROA; $R^2 = 0,21$, $F = 2,13$, $p = 0,09$			
Constante	-1,28	0,81	-1,57
SLS know	0,57	0,42	1,37
SDMQ	0,23	0,18	1,32
SLS size ^a	0,05	0,12	0,45
BI	-0,00	0,12	-0,04
Debt	0,09	0,18	0,49

Nota: $n = 40$. Ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden getoond. Huber-White robuuste standaardfout.

SLS know = SLS knowledge variety; SDMQ = strategische beslissingskwaliteit; ROA = rendement op activa; SLS_size = grootte van het SLS; BI = behavioral integration; debt = schuldratio; Rel conf = relationeel conflict

* $p < 0.10$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

(tweezijdig significant)

^a Natuurlijk logaritme in het regressiemodel.

Conditioneel indirect effect van de mate van relationeel conflict				
Relationeel conflict	Bootstrap indirect effect	Bootstrap standaardfout	Bootstrap OG BI	Bootstrap BG BI
1,255	0,138	0,162	-0,140	0,377
1,656	0,115	0,127	-0,072	0,321
2,058	0,092	0,152	-0,074	0,372

Nota: $N = 40$. Ongestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond.

Bootstrap steekproefgrootte = 10 000.

Model: $R^2 = 21.3\%$, $F = 2.13$, $p = 0.09$

Afkortingen: OG, ondergrens; BG, bovengrens; BI, betrouwbaarheidsinterval (95%).