

Universiteit Utrecht

Master Arbeid- en Organisationspsychologie

Afstudeerscriptie

Het Ondernemende Managementteam

*De invloed van Functionele Heterogeniteit in het Managementteam via Gedeeld Leiderschap,
Teamreflectiviteit en Netwerkvaardigheden op Ondernemende Oriëntatie.*

Thomas Anbeek 3552926

23-1-2014

Dr. J.G.M.P. van Oostrum

(Dr. M.C.W. Peeters)

Erasmus Centre for Entrepreneurship

Abstract

Ondernemerschap is als voornaamste aanjager van de Nederlandse economie een construct met een hoge relevantie, zowel op economisch als sociaal gebied. Er is echter weinig bekend in de literatuur over de determinanten van ondernemend gedrag van organisaties. In het huidige onderzoek wordt verwacht dat functionele heterogeniteit in het managementteam een positief effect op de ondernemende oriëntatie van de organisatie heeft. Er wordt verder verwacht dat dit positieve effect gedeeltelijk te verklaren valt door de indirecte invloed die functionele heterogeniteit op ondernemende oriëntatie heeft via gedeeld (i.e. shared) leiderschap, teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden. Er hebben 231 ondernemers en leden van het managementteam uit het midden- en kleinbedrijf in Nederland aan het huidige onderzoek meegewerkt. Uit de analyses is gebleken dat functionele heterogeniteit in het managementteam inderdaad een positieve invloed heeft op de ondernemende oriëntatie van de organisatie. Functionele heterogeniteit bleek verder een positieve invloed op gedeeld leiderschap te hebben. Gedeeld leiderschap bleek echter geen significant effect op ondernemende oriëntatie te hebben. Functionele heterogeniteit heeft verder een positief effect op teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden. Teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden bleken beiden eveneens een positief effect te hebben op de ondernemende oriëntatie. Op basis van de analyses van de indirecte effecten wordt geconcludeerd dat het positieve effect van functionele heterogeniteit op ondernemende oriëntatie gedeeltelijk is te verklaren door de mediërende effecten van teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden. Het indirecte effect via gedeeld leiderschap is niet significant. Het totale model verklaart 21% van de variantie in de ondernemende oriëntatie en is significant ($R^2=.21$, $F(4,226)=12.20$, $p<.01$).

Kernbegrippen: Ondernemende Oriëntatie, Functionele Heterogeniteit, Cross-functionele Teams, Gedeeld Leiderschap, Teamreflectiviteit en Netwerkvaardigheden.

As the main driver of the Dutch economy entrepreneurship is a construct with both a high economic and social relevance. In the literature the drivers of entrepreneurial behaviour remain unclear. In the current research it is hypothesised that functional diversity in the management team has a positive effect on the entrepreneurial orientation of the organisation. Furthermore it is hypothesised that this positive effect can be explained partly through the indirect effect functional diversity has on entrepreneurial orientation through shared leadership, team reflexivity and network capabilities. In the present research 231 entrepreneurs and management team members from small and medium sized enterprises participated. The analysis showed that functional diversity has a significant effect in entrepreneurial orientation. Functional diversity furthermore had a positive effect on shared leadership. Shared leadership did not have a significant effect on entrepreneurial orientation. Functional diversity showed positive effects on team reflexivity and network capabilities. Team reflexivity and network capabilities furthermore had positive direct effects on entrepreneurial orientation. Based on the analysis of the indirect effects it is concluded that the positive effect of functional diversity on entrepreneurial orientation is explained partly by the indirect effects functional diversity on entrepreneurial orientation through team reflexivity and network capabilities. The indirect effect through shared leadership is not significant. The total model explains 21% of the variance in de entrepreneurial orientation ($R^2=.21$, $F(4,226)=12.20$, $p<.01$).

Key words: Entrepreneurial Orientation, Functional Diversity, Cross-functional Teams, Shared Leadership, Team Reflexivity en Network Capabilities.

Het Ondernemende Managementteam

De invloed van Functionele Heterogeniteit in het Managementteam via Gedeeld Leiderschap, Teamreflectiviteit en Netwerkvaardigheden op Ondernemende Oriëntatie.

Het midden- en kleinbedrijf in Nederland is verantwoordelijk voor 58% van het bruto binnenlands product en 60% van de werkgelegenheid in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012). Het kan beschouwd worden als de voornaamste aanjager van de Nederlandse economie. De omgeving waar het midden- en kleinbedrijf vandaag de dag in opereert vraagt om constante innovatie en aanpassingen, volgens onder andere Brown en Eisenhardt (1998) en Bettis en Hitt (1995) moeten organisaties een ondernemende benadering kiezen om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Onder andere Thurik en Wennekers (2004) concluderen verder dat ondernemerschap de aanjager is van economische groei, concurrentie en werkgelegenheid. Ze geven aan dat ondernemerschap een vehikel kan zijn voor persoonlijke ontwikkeling en dat het kan helpen bij het vinden van oplossingen voor sociale problematiek. Ondernemerschap is een construct met een hoge maatschappelijke relevantie, zowel op economisch als sociaal gebied.

Ondernemerschap is een construct dat door de jaren heen op verschillende manieren is gedefinieerd en vanuit verschillende perspectieven is onderzocht. In vroeg onderzoek van Schumpeter (1934) naar ondernemerschap lag de focus op speciale mensen die van “nature” de vaardigheid hebben om nieuwe producten of productcombinaties op de markt te brengen. Later verschoof de focus van onderzoek naar de specifieke vaardigheden van ondernemers, zoals een interne locus van controle (e.g., Begley & Boyd, 1987). De veranderende focus, een gebrek aan eenduidigheid over de aspecten van ondernemerschap (e.g., Shane & Venkataraman, 2000) en het feit dat onderzoekers er niet in slagen voort te bouwen op elkaars resultaten (Davidsson & Wiklund, 2007) hebben er echter toe geleid dat er tot op de dag van vandaag geen eenduidige definitie van ondernemerschap in de literatuur bestaat. Na het beperkte succes in het identificeren van de sleutelvaardigheden van ondernemers verschoof de focus naar ondernemend gedrag en de processen binnen de organisatie die bij ondernemerschap komen kijken, oftewel de ondernemende oriëntatie. Het originele model van ondernemende oriëntatie is door Miller (1983) geïntroduceerd, hij gebruikte de dimensies proactiviteit, innovatie en risico nemen om ondernemerschap te meten. Deze drie dimensies zijn in verschillende onderzoeken opgepakt om ondernemende oriëntatie te meten (Covin & Slevin 1989; Lumpkin & Dess 1996; Lee & Peterson 2000; Kreiser, Marino & Weaver 2002; Tarabishy, Solomon, Fernald, Jr., & Sashkin, 2005). Covin en Slevin (1989) bouwden verder aan het model toen ze de drie dimensies gebruikten om de ondernemende strategische houding van kleine productiebedrijven te meten. Zij toonden aan dat het construct een voorspeller van prestatie is voor kleine productiebedrijven in bedreigende omgevingen.

Lumpkin en Dess (1996) maakten voor het eerst een duidelijk onderscheid tussen ondernemerschap en de ondernemende oriëntatie, een onderscheid tussen inhoud en proces. Ze beschouwen ondernemerschap als het lanceren van nieuwe producten of product-markt combinaties;

de inhoud van de strategie. Lumpkin en Dess gebruikten ondernemende oriëntatie om het ondernemende proces te beschrijven. Met het ondernemende proces bedoelen ze de methoden, praktijken en beslissingsstrategieën die managers gebruiken om zich ondernemend te gedragen en tot ondernemerschap te komen. Hierbij kan gedacht worden aan het experimenteren met veelbelovende technologieën, het openstaan voor nieuwe product-markt kansen en een neiging tot het starten van risicovolle projecten. Lumpkin en Dess onderscheden vijf dimensies van ondernemende oriëntatie, namelijk autonomie, competitieve agressie, proactiviteit, innovatie en risico nemen. De meta-analyse van Rauch, Wiklund, Lumpkin en Frese (2009) volgende zal ondernemende oriëntatie zich in het huidige onderzoek beperken tot proactiviteit, innovatie en risico nemen.

Proactiviteit staat voor een kans zoekend, toekomstgericht perspectief dat gekarakteriseerd wordt door de introductie van nieuwe producten of diensten voordat de concurrenten dit doen en het handelen in anticipatie van toekomstige vraag (Rauch et al., 2009). In eerdere definities van proactiviteit (e.g. Miller, 1983; Venkatraman, 1989) wordt nadruk gelegd op het als eerste introduceren van nieuwe producten, volgens Miller en Camp (1986) is dit onterecht. Zij vonden dat de tweede organisatie die een nieuwe markt betreedt net zo goed als pionierend wordt ervaren en een even grote kans op succes door middel van proactiviteit heeft als de eerste organisatie. Lumpkin en Dess (1996) concluderen dat een proactieve organisatie een leider is in plaats van een volger omdat het de wil en de vooruitziende blik bezit die nodig zijn bij het benutten van nieuwe kansen, zelfs als het niet altijd de eerste is die dit doet.

Innovatie staat voor de neiging om zich bezig te houden met creativiteit en experimenten door zowel de introductie van nieuwe producten of diensten als het streven naar technologisch leiderschap door middel van onderzoek en ontwikkeling naar en van nieuwe processen (Rauch et al., 2009). Het is belangrijk om in zowel deze als in de definitie van Lumpkin en Dess (1996) op te merken dat de mate van innovatie staat voor zowel product-markt innovaties als technologische innovaties, waar in de vroege literatuur vooral aandacht voor was. Innovatief gedrag vindt volgens Lumpkin en Dess plaats langs een continuüm welke start bij een simpele bereidheid om te experimenteren met een nieuwe productlijn of een locatie voor promotie tot een gepassioneerde toewijding om zich het laatste rond nieuwe producten en technologische ontwikkelingen meester te maken.

Risico nemen staat voor het nemen van gedurfde beslissingen door zich in het onbekende te storten, veel te lenen en/of significante middelen te committeren aan activiteiten in onzekere omgevingen (Rauch et al., 2009). De eerste persoon die de term ondernemerschap gebruikte, Cantillon (1734), beargumenteerde al dat het voornaamste onderscheid tussen ondernemers en werknemers in loondienst is de onzekerheid en het risico dat de ondernemer respectievelijk ervaart en neemt. Vroeg onderzoek naar risico nemen vond tegenstrijdige resultaten in de mate van risico nemen van ondernemers (e.g. Brockhaus, 1982) en dubbelzinnige relaties tussen risico nemen en prestatie (e.g. Begley & Boyd, 1987). Dit was waarschijnlijk te wijten aan het feit dat risico nemen op het niveau van het individu werd gemeten, Lumpkin en Dess (1996) suggereren dat een risico mijdend individu of een

individu dat de voorkeur heeft om een kans uitvoerig te onderzoeken op het niveau van de organisatie niet noodzakelijk voor risicovermijding pleit. Dat wil zeggen dat een individuele aversie overkomen kan worden door zorgvuldig onderzoek of vertrouwen in een goed idee, wat kan resulteren in nemen van risico's als organisatie die niet door de individuen afzonderlijk genomen zou worden.

De link tussen ondernemende oriëntatie en de prestatie van een onderneming is uitgebreid onderzocht en bevestigd in de literatuur (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000; Rauch, et al., 2009). Onderzoek van Zahra en Covin (1995) en Wiklund (1999) heeft aangetoond dat het positieve effect van ondernemende oriëntatie groter wordt naarmate de tijd verstrijkt. Organisaties met een hoge ondernemende oriëntatie kunnen kansen herkennen en uitbuiten (Barringer & Bluedorn, 1999; Lee, Lee, & Pennings, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003), en ze floreren en slagen in een onzekere omgeving met een hevige concurrentie (Lumpkin & Dess, 1996; Shane & Venkataraman, 2000). Vanuit het perspectief van de resource-advantage theory kan de ondernemende oriëntatie worden gezien als een middel van de organisatie (Hunt, 1995; Hunt & Morgan, 1996). Zo een middel kan een organisatie onderscheiden van de concurrenten en resulteren in economische dynamiek en waarde creatie in het concurrentieproces (Hunt & Morgan, 1996; Ireland, Hitt & Sirmon 2003; Shane & Venkataraman, 2000; Dess, Lumpkin & Slevin, 1997). Wiklund en Shepherd (2003) vonden in hun onderzoek dat ondernemende oriëntatie de relatie tussen op kennis gebaseerde middelen en prestatie positief beïnvloedt. Met op kennis gebaseerde middelen bedoelen Wiklund en Shepherd de manieren waarop tastbare input gecombineerd of getransformeerd wordt. Dit laat zien dat wanneer organisaties de middelen met een ondernemend georiënteerde strategische houding inzetten, dit positief voor de prestaties van de organisatie is.

De opvatting dat de ondernemende oriëntatie van een organisatie een voordeel over de concurrenten op kan leveren is dus empirisch onderzocht en onderbouwd. Er is echter veel minder duidelijkheid over wat er voor zorgt dat een onderneming een ondernemende oriëntatie ontwikkelt (Miller, 2011; Cherchem & Fayolle, 2008). Wel is bekend dat het niet alleen de ondernemer, de leider van de organisatie, verantwoordelijk is voor de ondernemende oriëntatie. De rol van de leider moet echter niet onderschat worden, zoals Gupta, MacMillan en Surie (2004) laten zien in hun artikel over ondernemend leiderschap. Ondernemende oriëntatie is een fenomeen dat op het niveau van de organisatie wordt gemeten (Lumpkin & Dess, 1996; Lyon, Lumpkin & Dess, 2000). De mate van proactiviteit, innovatie en risico nemen van een organisatie zijn het resultaat van een combinatie van de gedragingen van de individuen binnen een organisatie en de attitudes van de voornaamste organisatieleden (Miller, 1983; 2011; Covin & Slevin, 1989). Hierbij is het van belang om op te merken dat ondernemende oriëntatie niet als een individueel construct kan worden gemeten. Slevin en Terjesen (2011) stellen zelfs dat, hoewel individuele organisatieleden bijdragen aan de ondernemende oriëntatie, het meten van ondernemende oriëntatie op individueel niveau problematisch is. Volgens Slevin en Terjesen zijn er verschillende indicatoren van ondernemend gedrag op individueel niveau,

zoals ondernemend inzicht (Ray & Cardozo, 1996), ondernemende self efficacy (Boyd & Vozikis, 1994; Krueger & Brazeal, 1994) en ondernemende effectuation (Perry, Chandler & Markova, 2011). In het huidige onderzoek wordt getracht om duidelijkheid te scheppen over de determinanten van ondernemende oriëntatie. Omdat managementteams de meest invloedrijke teams in een organisatie zijn (Smith, et al., 1994; Wernerfelt, 1989), richt het huidige onderzoek zich op managementteams.

Onder verschillende namen (e.g. cross-functionele integratie, cross-functionele samenwerking, cross-functionele coördinatie en cross-functionele communicatie) is aangetoond dat teams bestaande uit ‘leden van een organisatie met verschillende expertise gebieden die gezamenlijk gedrag richting een gemeenschappelijk doel vertonen’ (Pinto & Pinto, 1990) effectief zijn bij het innovatieproces en de ontwikkeling van nieuwe producten (Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001; Ahn, Lee & Lee, 2006; Brown & Eisenhardt, 1995; Dougherty & Takacs, 2004; Griffin 1997; Olson, Walker, Ruekert & Bonner, 2001; Henard & Szymanski, 2001). Het meeste onderzoek naar cross-functionele teams richt zich echter op individuele projectteams en de rol van de samenstelling, leiderschap of omgevingsfactoren (zie Hirunyawipada, Beyerlein en Blanckson, 2010 voor een overzicht). De focus ligt hierbij vooral op de korte termijn; de ontwikkeling van een product of product-marktcombinatie. Ondernemende oriëntatie omvat een strategische houding, wat een lange termijnfocus impliceert. Morris, Coombes, Schindehutte en Allen (2007) stellen wel dat verregaande integratie van functies ontwikkeling van ondernemende oriëntatie faciliteert, dit faciliterende proces zou tot stand komen door middel van uitgebreide communicatie en interactie. Het onderzoek van Morris et al. en het onderzoek naar de invloed van cross-functionele teams op innovatie en de ontwikkeling van nieuwe producten leidt tot de verwachting dat cross-functionele managementteams van belang zijn bij de ontwikkeling van ondernemende oriëntatie. De onderzoeksvraag die in het huidige onderzoek centraal staat luidt: *Leidt een managementteam bestaande uit leden met uiteenlopende expertise en ervaringen, door middel van mediators, tot een hoge ondernemende oriëntatie?* In het in dit artikel besproken onderzoek wordt verwacht dat een managementteam bestaande uit leden met verschillende expertise gebieden en ervaring die gedeeld gedrag richting een gemeenschappelijk doel vertonen een positieve invloed op de ondernemende oriëntatie heeft. Dit houdt in dat er een hoge mate van functionele heterogeniteit in het managementteam moet heersen en leidt tot de eerste hypothese:

Hypothese 1: Functionele Heterogeniteit in het managementteam heeft een positieve invloed op de Ondernemende Oriëntatie van de organisatie.

Volgens Gemser en Leenders (2011) is de aanwezigheid van functionele heterogeniteit op zichzelf geen voorspeller van gunstige uitkomsten. Ze stellen dat doelgerichte managementacties van groot belang zijn voor het productief inzetten van functioneel heterogene teams. In het huidige onderzoek betreft het functioneel heterogeen team echter het managementteam. Dit houdt in dat de doelgerichte managementacties die functioneel heterogene teams volgens Gemser en Leenders (2011) effectief maken uit het team zelf moeten komen. Functionele heterogeniteit kan verder volgens onder andere Hirunyawipada et al., (2010) leiden tot taakafhankelijkheid. Om succesvol met deze

taakafhankelijkheid om te gaan en de doelgerichte managementacties te kunnen implementeren wordt verwacht dat het managementteam een hoge mate van gedeeld (i.e. shared) leiderschap moet bedrijven. Gedeeld leiderschap staat voor het proces waarin managementteamleden ten volle participeren in en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het leiderschap (Ensley, Pearson, & Pearce, 2003). Dit houdt in dat managementteamleden gezamenlijk beslissingen maken met betrekking tot de doelen en prioriteiten en elkaar motiveren (Ensley et al., 2003; Perry, Pearce, & Sims, 1999). Teams die gedeeld leiderschap bedrijven kunnen conflicten reduceren door de opkomst van paradoxale attitudes toe te staan en samenwerkingsgedrag te stimuleren (Smith & Tushman, 2005). Door de invloed van gedeeld leiderschap op de attitudes en dynamiek van het team kan integratie van gedrag bevorderd worden (Carmeli, Schaubroeck & Tishler, 2011) en wordt het maken van complexe strategische keuzes gefaciliteerd (Finkelstein en Hambrick, 1996; Perry et al., 1999). Verder hebben verschillende onderzoeken het positieve effect van gedeeld leiderschap op teameffectiviteit gedemonstreerd (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Perry et al., 1999; Ishikawa, 2012). Dit leidt tot de verwachting dat gedeeld leiderschap een positieve invloed op de ondernemende oriëntatie heeft. Bij deze verwachtingen passen de volgende deelhypotheses:

Hypothese 2: Functionele Heterogeniteit heeft een positieve invloed op Gedeeld Leiderschap (a) en Gedeeld Leiderschap heeft een positieve invloed op Ondernemende Oriëntatie (b).

Teamreflectiviteit staat voor: “de mate waarin teamleden openbaar reflecteren op en communiceren over de doelen, strategieën en processen en deze aanpassen aan huidige of geanticiperde omstandigheden” (West, Garrod, & Carletta, 1997; p. 296). Van Knippenberg en Schippers (2007) stellen dat de afwijkende benaderingen die het resultaat zijn van functionele heterogeniteit het team stimuleren om te reflecteren op het functioneren. Schippers, Den Hartog, Koopman en De Wienck (2003) vonden bewijs dat teamreflectiviteit de relatie tussen diversiteit en prestatie medieert. Verder hebben Gibson en Vermeulen (2003) gevonden dat diversiteit een positieve relatie met teamleergedrag (cf. teamreflectie) heeft en hebben Van der Vegt en Bunderson (2005) gevonden dat teamleergedrag de relatie tussen functionele heterogeniteit en teamprestatie medieert. Teams met een lage teamreflectiviteit zijn zich niet bewust van de doelen, strategieën en omgeving van het team (Schippers, Den Hartog & Koopman, 2005). Zulke teams zijn volgens Schippers, Den Hartog en Koopman eerder geneigd reactief dan proactief gedrag te vertonen en reageren defensief op een bedreiging vanuit de omgeving. Teams met een hoge mate van reflectiviteit plannen gedetailleerd, schenken aandacht aan lange termijn gevolgen en hebben een overvloed aan cues in de omgeving waar ze op reageren (West et al., 1997). Verder heeft De Dreu (2002; 2007) het belang van teamreflectiviteit voor innovatie en teameffectiviteit aangetoond. De hierboven besproken literatuur leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 3: Functionele Heterogeniteit heeft een positieve invloed op Teamreflectiviteit (a) en Teamreflectiviteit heeft een positieve invloed op Ondernemende Oriëntatie (b).

Ten slotte kan er worden verwacht dat wanneer de functionele heterogeniteit toeneemt, Netwerkvaardigheden eveneens toe zullen nemen. Netwerkvaardigheden staan voor het vermogen van het managementteam om externe netwerken op te bouwen, te onderhouden en in te zetten (Walter, Auer & Ritter, 2006). Als de teamleden over uiteenlopende expertise en ervaring beschikken zullen ze naar alle waarschijnlijkheid contacten in verschillende sectoren hebben, waardoor het managementteam in zijn geheel een uitgebreid en effectief netwerk kan opbouwen. In lijn met het recente onderzoek naar open innovatie (e.g. Gassman, Enkel & Chesbrough, 2010; Huizingh, 2011), dat stelt dat een organisatie de grenzen open moet stellen om succesvol te innoveren, valt te verwachten dat een managementteam met een uitgebreid netwerk de ondernemende oriëntatie ten goede komt. Dit vanwege de voordelen die individuen met een hoge mate van netwerkvaardigheden ervaren, zoals controle over informatiestromen (Ferriani, Cattani & Baden-Fuller, 2009), hoge mate van voorkennis vanwege hoge mate van interactie (Cohen & Levinthal, 1990) en goede toegang tot externe partijen (Keller, 2001). Eerdere onderzoeken van Ramachandran en Ramnarayan (1993) en Walter et al. hebben laten zien dat netwerken en de vaardigheden met betrekking tot netwerken een positieve invloed op ondernemende oriëntatie hebben. Miller (2011) stelt verder in zijn beschouwing van ondernemende oriëntatie dat er meer onderzoek nodig is om de relatie tussen netwerken en ondernemende oriëntatie te verduidelijken. Dit leidt tot de vierde hypothese:

Hypothese 4: Functionele Heterogeniteit heeft een positieve invloed op Netwerkvaardigheden (a) en Netwerkvaardigheden hebben een positieve invloed op Ondernemende Oriëntatie (b).

Er wordt in het huidige onderzoek verwacht dat een managementteam dat bestaat uit teamleden met een hoge mate van functionele heterogeniteit leidt tot een hoge ondernemende oriëntatie. Er wordt verwacht dat dit effect gedeeltelijk te verklaren valt door de invloed die functionele heterogeniteit heeft op gedeeld leiderschap, teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden. Met het huidige onderzoek wordt getracht verschillende stromen in onderzoek naar innovatie en ondernemerschap te verenigen, door inzicht in de drijfveren van ondernemende oriëntatie in organisaties te bieden. De hypothese die hierbij past luidt:

Hypothese 5: De positieve invloed van Functionele Heterogeniteit op Ondernemende Oriëntatie is gedeeltelijk te verklaren door de positieve mediërende invloeden van Gedeeld Leiderschap (a), Teamreflectiviteit (b) en Netwerkvaardigheden (c).

Methode

Participanten

De gegevens zijn verzameld door 7,816 organisaties uit het midden- en kleinbedrijf in Nederland te benaderen. Hierbij is de definitie van de Europese Commissie (2005) van het midden- en kleinbedrijf aangehouden. Deze definitie omhelst alle organisaties met minder dan 250 werknemers, een jaaromzet lager dan €50,000,000 of een balanstotaal van minder dan €43,000,000. Er werden vragenlijsten naar zowel de ondernemer ($M_{leeftijd}=49.43$), als een lid van het managementteam (MT-lid) ($M_{leeftijd}=44.67$) gestuurd. De gemiddelde leeftijd, standaarddeviatie en range staan naar respondentengroep uitgezet in tabel 1. In totaal hebben 562 ondernemers en 308 leden van het managementteam de vragenlijst volledig ingevuld. Dit leidt tot responspercentages van respectievelijk 7.19% en 3.94%. Er waren echter 231 organisaties waar zowel de ondernemer, als een lid van het managementteam de vragenlijst volledig heeft ingevuld. In het huidige onderzoek is alleen gebruik gemaakt van de data van de organisaties waar zowel de leider als een lid van het managementteam de vragenlijst volledig heeft ingevuld, hierdoor is de totale respons 2.96%.

Tabel 1

Leeftijd in jaren per respondentengroep (N = 231)

Leeftijd	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Range
Ondernemer	49.43	8.51	21-72
MT-lid	44.67	9.22	20-66

De participerende organisaties zijn werkzaam in een verscheidenheid aan sectoren. De organisaties zijn opgedeeld in de sectoren op basis van de Europese industriële activiteitclassificaties (Eurostat, 2008). In tabel 2 is te zien dat er vooral veel organisaties die zich bezig houden met wetenschappelijke en technische activiteiten bezighouden hebben meegewerkt aan het huidige onderzoek.

Tabel 2

Sectoren waar participerende organisaties werkzaam in zijn (N = 231).

Sector	Frequentie	Percentage
Productie	21	9.09
Watermanagement	1	0.43
Bouw	1	0.43
Groothandel	3	1.30
Transport	3	1.30
Informatie en Communicatie	25	10.82
Financiële en verzekeringsactiviteiten	27	11.69
Vastgoed	7	3.03
Wetenschappelijke en Technische activiteiten	104	45.02
Administratieve en Ondersteunende activiteiten	26	11.26
Kunst en Recreatie	10	4.33
Overig	3	1.30
<i>Totaal</i>	<i>231</i>	<i>100.00</i>

Uit de analyse van het opleidingsniveau blijkt dat er participanten hebben meegewerkt die vmbo, havo, vwo, MBO, HBO, WO en ander onderwijs hebben gevolgd. In tabel 3 is een specificatie met aantallen en percentages voor zowel de ondernemers als de MT-leden te vinden.

Tabel 3

Opleidingsniveau uitgezet per respondentengroep (N = 231).

Hoogst afgeronde opleiding	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
	ondernemer	ondernemer	MT-lid	MT-lid
Vmbo	8	3.46	6	2.60
Havo	2	0.87	2	0.87
Vwo	1	0.43	1	0.43
MBO	38	16.45	35	15.15
HBO	97	41.99	113	48.92
WO	77	33.33	71	30.74
Anders	8	3.46	3	1.30
<i>Totaal</i>	<i>231</i>	<i>100.00</i>	<i>231</i>	<i>100.00</i>

Procedure

De participanten zijn benaderd in het kader van de ‘Erasmus Ondernemersindex 2013’ (Jansen, 2013), een landelijk onderzoek naar de staat van ondernemerschap in Nederland. De vragenlijsten zijn

gecontroleerd op duidelijkheid en leesbaarheid door drie experts in het opstellen en afnemen van vragenlijsten. Na de controle zijn de vragenlijsten onder begeleiding van een informatiebrief onder willekeurig geselecteerde organisaties uit het midden- en kleinbedrijf in Nederland via de post verspreid. De relevante informatie over deze organisaties is uit de ORBIS database van Bureau Van Dijk gehaald. Zowel de vragenlijst voor de ondernemer als de vragenlijst voor het MT-lid werden in een envelop verstuurd. De vragenlijst voor het MT-lid werd door een afzonderlijke informatiebrief met instructies en retourenvelop vergezeld. Hierdoor kwam de ingevulde vragenlijst van het MT-lid niet langs de ondernemer en hoefde het MT-lid niet bang te zijn voor mogelijke negatieve gevolgen van zijn of haar antwoorden. Na de initiële verspreiding van de vragenlijsten is er naar alle eerder benaderde organisaties een herinneringskaart via de post gestuurd. Vervolgens is er naar 2,229 van de eerder benaderde organisaties gebeld om meer informatie over het onderzoek te bieden en met het verzoek om de vragenlijst in te vullen.

Constructen en Instrumenten

De begrippen ondernemende oriëntatie, functionele heterogeniteit, gedeeld leiderschap, teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden worden gemeten aan de hand van gesloten vragen. Als tegemoetkoming voor de deelname aan het onderzoek ontvingen de deelnemende organisaties een benchmark waarin hun organisatie met andere organisaties uit de sector werd vergeleken. Dit bevorderde de eerlijkheid in de antwoorden, aangenomen dat de participanten geïnteresseerd waren in hun positie ten opzichte van de concurrenten.

Ondernemende Oriëntatie Ondernemende oriëntatie wordt in het huidige onderzoek gemeten met een schaal bestaande uit 9 items gebaseerd op de schalen van Miller (1983) en Covin en Slevin (1989). Er zijn van zowel de leider als het MT-lid gegevens met betrekking tot de ondernemende oriëntatie verzameld. Om een zo accuraat mogelijk beeld van de ondernemende oriëntatie te krijgen wordt bij de analyse gebruik gemaakt van het gemiddelde van deze scores. De vragenlijst bestaat uit drie componenten, namelijk 'proactiviteit' (3 items), 'innovatie' (3 items) en 'risico nemen' (3 items). In het huidige onderzoek is ondernemende oriëntatie een eendimensionaal construct, dit houdt in dat eindscore bestaat uit het gemiddelde score op de verschillende items. Hier is voor gekozen vanwege de theorie verkennende aard die het huidige onderzoek heeft (Covin & Wales, 2012). Gebruikmakend van een zevenpuntschaal variërend van 'zeer mee oneens' tot 'zeer mee eens' gaven de participanten aan in hoeverre bepaalde gedragingen en attitudes in de organisatie aanwezig zijn. Een voorbeelditem voor de component 'proactiviteit' is: 'Wij gaan regelmatig nieuwe uitdagingen aan die bedrijven met vergelijkbare middelen laten liggen'; voor de component 'innovatie': 'Wij hebben de afgelopen drie jaar veel nieuwe producten en/of diensten op de markt gebracht'; en voor de component 'risico nemen': 'Onze organisatie staat bekend om het uitvoeren van risicovolle projecten'. De totale Cronbach's Alfa voor ondernemende oriëntatie bedraagt .88, de afzonderlijke componenten hadden de volgende Cronbach's Alfa's: 'proactiviteit' ($\alpha=.80$); 'innovatie' ($\alpha=.83$); en 'risico nemen' ($\alpha=.75$).

Functionele Heterogeniteit Functionele heterogeniteit wordt in het huidige onderzoek gemeten met een schaal bestaande uit drie items. Deze schaal is gebaseerd op de cognitieve complexiteitschaal van Van der Vegt en Janssen (2003). Gebruikmakend van een zevenpuntschaal variërend van ‘*zeer mee oneens*’ tot ‘*zeer mee eens*’ gaven participanten aan in hoeverre de expertise en ervaring van de MT-leden van elkaar verschillen. Een voorbeelditem van instrument luidt: ‘De leden van het managementteam hebben verschillende expertise gebieden’. De Cronbach’s Alfa voor functionele heterogeniteit bedraagt .71.

Gedeeld Leiderschap Gedeeld leiderschap wordt in het huidige onderzoek gemeten met een schaal bestaande uit zeven items. Deze schaal is gebaseerd op de gedeeld leiderschap schaal van Manz en Sims (1987) en Mihalache, Jansen, Van den Bosch & Volberda (2012). In het huidige onderzoek wordt gebruik gemaakt van een zevenpuntschaal variërend van ‘*zeer mee oneens*’ tot ‘*zeer mee eens*’. Met behulp van deze zevenpuntschaal gaven participanten aan in hoeverre het leiderschap binnen het managementteam gedeeld wordt. Een voorbeelditem van dit instrument is: ‘MT-leden bepalen gezamenlijk de planning van belangrijke bedrijfsactiviteiten’. De Cronbach’s Alfa voor gedeeld leiderschap bedraagt .91.

Teamreflectiviteit Teamreflectiviteit wordt in het huidige onderzoek gemeten met een schaal bestaande uit vijf items. Deze schaal is een verkorte versie van de teamreflectiviteitschaal van Schippers, Den Hartog, Koopman en Van Knippenberg (2008). Gebruikmakend van een zevenpuntschaal variërend van ‘*zeer mee oneens*’ tot ‘*zeer mee eens*’ gaven participanten aan in welke mate het team reflecteert op de doelen, strategieën en processen. Een voorbeelditem van teamreflectiviteit luidt: ‘Ons MT bespreekt regelmatig of we effectief samenwerken’. De Cronbach’s Alfa van dit instrument bedraagt .83.

Netwerkvaardigheden In het huidige onderzoek wordt Netwerkvaardigheden gemeten met een schaal bestaande uit vijf items. Deze schaal is gebaseerd op de schaal van Walter, Auer en Ritter (2006). Wederom gebruikmakend van de zevenpuntschaal variërend van ‘*zeer mee oneens*’ tot ‘*zeer mee eens*’ gaven de participanten aan in hoeverre het managementteam in staat is om bruikbare netwerken te ontwikkelen en in te zetten. Een voorbeelditem van Netwerkvaardigheden luidt: ‘Wij zijn goed in het ontwikkelen van relaties met invloedrijke individuen’. De Cronbach’s Alfa van Netwerkvaardigheden bedraagt .85.

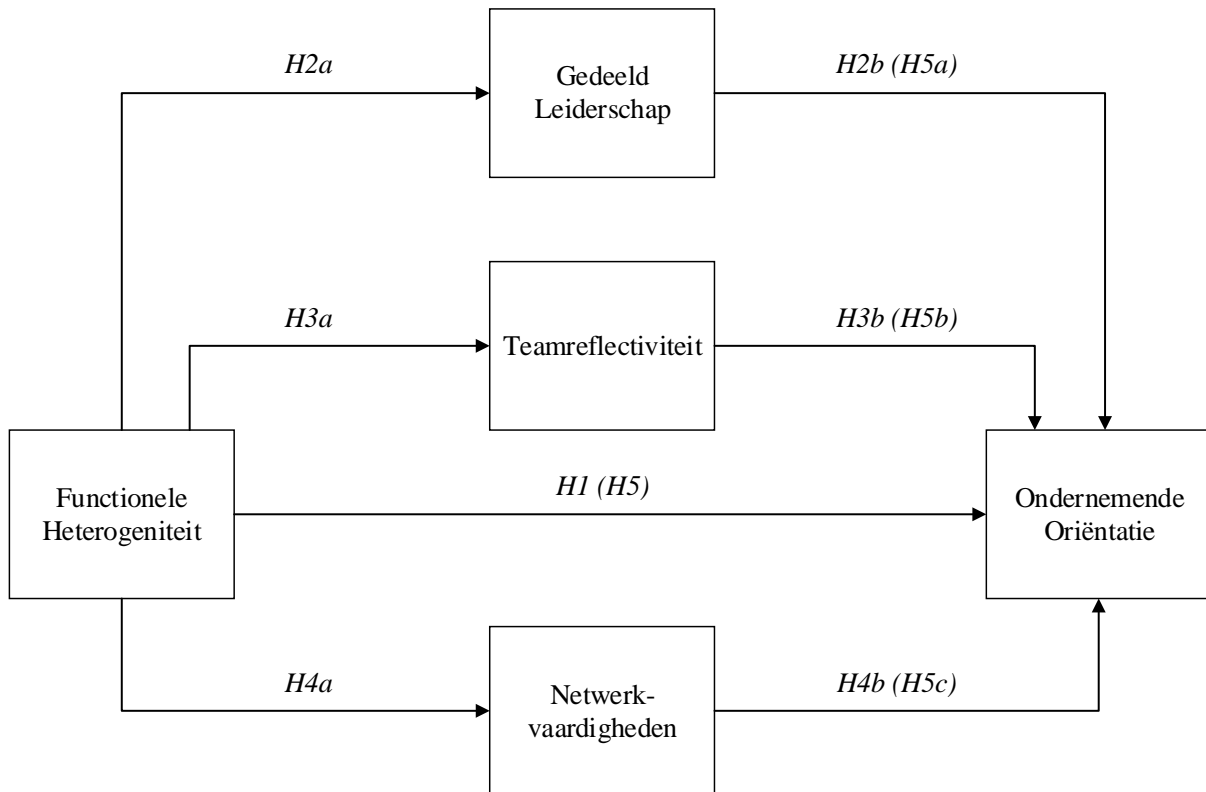
Onderzoeksopzet

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt: *Leidt een managementteam bestaande uit leden met uiteenlopende expertise en ervaringen, door middel van mediators, tot een hoge ondernemende oriëntatie?* Deze onderzoeksvraag wordt in een parallel mediatiemodel getoetst. De afhankelijke variabele hierbij is de ondernemende oriëntatie van de organisatie. De onafhankelijke variabele is de functionele heterogeniteit van het managementteam. De mediators die in het model

getoetst worden zijn de mate van gedeeld leiderschap, teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden van het managementteam. De onderzoeksopzet is hieronder schematisch in figuur 1 weergegeven.

Figuur 1

Schematische weergave hypothesen.



Analyse

Voor de statistische analyse is gebruik gemaakt van versie 21 van het programma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). In volgorde zijn de volgende stappen gezet. Eerst zijn de gemiddelde scores van de leider en het MT-lid voor de items van ondernemende oriëntatie berekend. Vervolgens zijn de variabelen gecreëerd door de geselecteerde itemscores op te tellen en te delen door het aantal items in het betreffende construct. Nadat de variabelen gecreëerd waren is een inschatting van de betrouwbaarheid gemaakt door de Cronbach's Alfa's van de verschillende constructen en componenten te berekenen. Nadat uit de analyses bleek dat de betrouwbaarheid van alle constructen te minste acceptabel is, zijn de beschrijvende statistieken en correlaties berekend. Vervolgens is er met de parallele mediatieanalyse gestart, bij deze analyse is er gebruik gemaakt van de PROCESS macro voor SPSS van Hayes (2013). De parallele mediatieanalyse geniet de voorkeur over traditionele mediatiemethoden vanwege het feit dat in een parallel mediatie model de directe en indirecte effecten van een mediator berekend kunnen worden terwijl er voor de effecten van de overige mediators wordt gecontroleerd. Deze analysemethode bevat een bootstrapping procedure die in een betrouwbaarheidsinterval resulteert in plaats van een p -waarde, waardoor potentiële problemen met power door asymmetrische en andere niet normale verdelingen van indirecte effecten worden

voorkomen. Er is in het huidige onderzoek een keuze gemaakt voor een parallel mediatiemodel omdat er in de literatuur geen aanwijzingen gevonden zijn die causale verbanden tussen de mediators impliceren.

Resultaten

Verkennde analyses

Om de data beter te doorgronden zijn er voor aanvang van de parallelle mediatieanalyse beschrijvende statistieken en correlaties berekend, de resultaten hiervan zijn te vinden in tabel 5. De verschillende variabelen correleren allemaal significant met elkaar.

Tabel 4

Correlaties en beschrijvende statistieken van Ondernemende Oriëntatie, Functionele Heterogeniteit, Gedeeld Leiderschap, Teamreflectiviteit en Netwerkvaardigheden. (N=231)

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Ondernemende Oriëntatie	-				
2. Functionele Heterogeniteit	.25**	-			
3. Gedeeld Leiderschap	.24**	.45**	-		
4. Team-reflectiviteit	.36**	.33**	.57**	-	
5. Netwerkvaardigheden	.41**	.32**	.43**	.46**	-
<i>M</i>	4.40	5.57	5.22	4.67	4.74
<i>SD</i>	.94	.85	.99	.97	1.08

*= $p < .05$, **= $p < .01$

Multipel mediatieanalyse

Met behulp van de eerder genoemde PROCESS macro (Hayes, 2013) zijn de coëfficiënten van zowel de directe als indirecte paden berekend. Door 5000 bootstrap samples te gebruiken wordt er voor de verschillende effecten een 95% zekerheidsinterval berekend.

Hypothese 1: *Functionele Heterogeniteit in het managementteam heeft een positieve invloed op de Ondernemende Oriëntatie van de organisatie.*

In tabel 5 is te zien het directe effect van functionele heterogeniteit op ondernemende oriëntatie .27 bedraagt. Er kan met 95% zekerheid gezegd worden dat dit effect tussen de .12 en .42 ligt. Dit

zekerheidsinterval bevat geen 0, wat inhoudt dat het directe effect van Functionele Heterogeniteit significant is.

Hypothese 2: *Functionele Heterogeniteit heeft een positieve invloed op Gedeeld Leiderschap (a) en Gedeeld Leiderschap heeft een positieve invloed op Ondernemende Oriëntatie (b).*

In tabel 5 is te zien dat functionele heterogeniteit een positieve invloed heeft op gedeeld leiderschap, de coëfficiënt bedraagt .52. In tabel 6 is eveneens te zien dat met 95% zekerheid kan worden gezegd dat het directe effect van functionele heterogeniteit op gedeeld leiderschap tussen de .35 en .68 ligt. Gedeeld leiderschap heeft verder een negatieve invloed op ondernemende oriëntatie, de coëfficiënt van dit directe effect bedraagt -.06. In tabel 6 is te zien dat het zekerheidsinterval tussen de -.20 en .09 ligt, dit houdt in dat er geen significante relatie is gevonden tussen gedeeld leiderschap en ondernemende oriëntatie. Het zekerheidsinterval van het directe effect tussen functionele heterogeniteit en gedeeld leiderschap bevatte geen 0, die van het directe effect tussen gedeeld leiderschap en ondernemende oriëntatie wel.

Hypothese 3: *Functionele Heterogeniteit heeft een positieve invloed op Teamreflectiviteit (a) en Teamreflectiviteit heeft een positieve invloed op Ondernemende Oriëntatie (b).*

In tabel 5 is te zien dat functionele heterogeniteit een positieve invloed heeft op teamreflectiviteit, de coëfficiënt bedraagt .37. In tabel 6 is eveneens te zien dat met 95% zekerheid kan worden gezegd dat het directe effect van functionele heterogeniteit op teamreflectiviteit tussen de .22 en .53 ligt. Teamreflectiviteit heeft verder een positieve invloed op ondernemende oriëntatie, de coëfficiënt van dit directe effect bedraagt .21. In tabel 6 is te zien dat het zekerheidsinterval tussen de .11 en .38 ligt.

Hypothese 4: *Functionele Heterogeniteit heeft een positieve invloed op Netwerkvaardigheden (a) en Netwerkvaardigheden heeft een positieve invloed op Ondernemende Oriëntatie (b).*

In tabel 5 is te zien dat functionele heterogeniteit een positieve invloed heeft op netwerkvaardigheden, de coëfficiënt bedraagt .41. In tabel 6 is eveneens te zien dat met 95% zekerheid kan worden gezegd dat het directe effect van functionele heterogeniteit op netwerkvaardigheden tussen de .25 en .57 ligt. De mate van netwerkvaardigheden heeft verder een positieve invloed op ondernemende oriëntatie, de coëfficiënt van dit directe effect bedraagt .26. In tabel 6 is te zien dat het zekerheidsinterval tussen de .12 en .40 ligt.

Tabel 5

Resultaten van de parallelle mediatieanalyse met als onafhankelijke variabele Functionele Heterogeniteit, als afhankelijke variabele Ondernemende Oriëntatie en Gedeeld Leiderschap, Teamreflectiviteit en Netwerkvaardigheden als mediators (N=231).

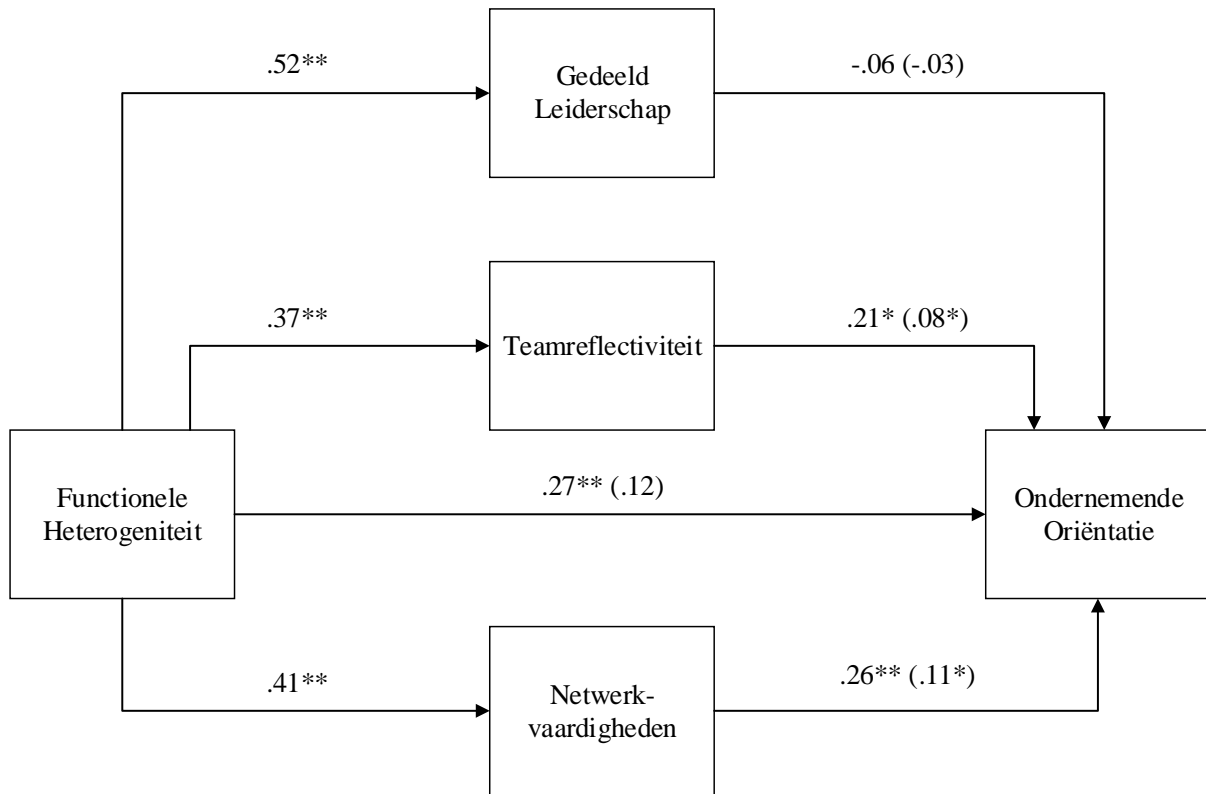
	<i>CE</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI
<i>a</i> paden					
Gedeeld Leiderschap	.52	.08	6.17	.00	[.35, .68]
Teamreflectiviteit	.37	.08	4.72	.00	[.22, .53]
Netwerkvaardigheden	.41	.08	4.98	.00	[.25, .57]
<i>b</i> paden					
Gedeeld Leiderschap	-.06	.07	-.78	.44	[-.20, .09]
Teamreflectiviteit	.21	.08	2.52	.01	[.11, .38]
Netwerkvaardigheden	.26	.07	3.66	.00	[.12, .40]
<i>c</i> ' pad					
Ondernemende Oriëntatie	.12	.09	1.30	.20	[-.06, .29]
<i>c</i> pad					
Ondernemende Oriëntatie	.27	.08	3.54	.00	[.12, .42]

Hypothese 5: *De positieve invloed van Functionele Heterogeniteit op Ondernemende Oriëntatie is gedeeltelijk te verklaren door de positieve mediërende invloeden van Gedeeld Leiderschap (a), Teamreflectiviteit (b) en Netwerkvaardigheden (c).*

In figuur 2 is te zien dat wanneer er gecontroleerd wordt voor gedeeld leiderschap, teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden het totale effect van functionele heterogeniteit op ondernemende oriëntatie afneemt van .27 naar .12 en zijn significantie verliest. Verder is te zien dat functionele heterogeniteit via zowel teamreflectiviteit als netwerkvaardigheden een significant indirect effect heeft van respectievelijk .08, CI [.02, .17] en .11, CI [.05, .19]. Via gedeeld leiderschap heeft functionele heterogeniteit, met een effect van -.03, CI [-.11, .04], geen significant indirect effect. Het totale model verklaart 21% van de variantie in de ondernemende oriëntatie en is significant ($R^2=.21$, $F(4,226)=12.20$, $p<.01$).

Figuur 2

Schematische weergave resultaten van de parallelle mediatieanalyse met als onafhankelijke variabele Functionele Heterogeniteit, als afhankelijke variabele Ondernemende Oriëntatie en Gedeeld Leiderschap, Teamreflectiviteit en Netwerkvaardigheden als mediators, indirecte effecten tussen haakjes ($N=231$).



*= $p < .05$, **= $p < .01$

Discussie

In het huidige onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *Leidt een managementteam bestaande uit leden met uiteenlopende expertise en ervaringen, door middel van mediators, tot een hoge ondernemende oriëntatie?* Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn een vijftal hypothesen opgesteld, waarbij het effect van drie mediators in een parallel mediatiemodel werd getoetst. De mediators waarvan in het huidige onderzoek het effect getoetst werd zijn gedeeld leiderschap, teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden. In de eerste hypothese stond de relatie tussen functionele heterogeniteit en ondernemende oriëntatie centraal. Om de verwachte relaties te vinden is het cruciaal dat functionele heterogeniteit een positief direct effect op ondernemende oriëntatie heeft. De tweede, derde en vierde hypothesen bestaan elk uit twee deelhypothesen, deze hypothesen draaiden om de relaties tussen de onafhankelijke variabele en de mediators en de mediators en de afhankelijke variabele. In de deelhypothesen van de tweede hypothese kwamen de relaties van functionele heterogeniteit met gedeeld leiderschap en gedeeld leiderschap met ondernemende oriëntatie aan bod. In de deelhypothesen van de derde hypothese waren dat de relaties van functionele heterogeniteit met teamreflectiviteit en teamreflectiviteit met ondernemende oriëntatie. En in de vierde hypothese kwam de relatie van functionele heterogeniteit met netwerkvaardigheden en netwerkvaardigheden met ondernemende oriëntatie aan bod. Tot slot bestaat de vijfde hypothese uit drie deelhypothesen, in deze deelhypothesen stonden de indirecte effecten van functionele heterogeniteit, via gedeeld leiderschap, teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden, op ondernemende oriëntatie centraal.

Uit de resultaten van de verkennende analyses is gebleken dat alle variabelen die in het huidige onderzoek aan bod kwamen significant met elkaar correleren. Vooral de hoge correlatie tussen gedeeld leiderschap en teamreflectiviteit, $r(231) = .57$, $p < .01$, valt op. Deze correlatie is echter niet hoog genoeg om te vermoeden dat de twee instrumenten een onderliggend construct meten. Uit de parallelle mediatiëanalyse is gebleken dat functionele heterogeniteit in het managementteam een significant direct effect heeft op de ondernemende oriëntatie van de organisatie. Dit resultaat leidt tot het aannemen van de eerste hypothese. Dit resultaat laat zien dat functionele heterogeniteit in het managementteam niet alleen een positieve invloed heeft op innovatie en de ontwikkeling van nieuwe producten, zoals het onderzoek naar cross-functionele teams (e.g. Hirunyawipada, Beyerlein en Blanckson 2010) al heeft laten zien, maar tevens op de strategische houding van de organisatie als een geheel. Dat de samenstelling van het managementteam invloed heeft op de strategische houding van de organisatie in zijn geheel demonstreert het belang van het managementteam voor de organisatie.

Uit de parallelle mediatiëanalyse is verder gebleken dat functionele heterogeniteit in het managementteam een significante, positieve invloed heeft op de mate van gedeeld leiderschap in het managementteam. Dit resultaat leidt tot het aannemen van deelhypothese 2a. Het aannemen van deze hypothese houdt in dat naar mate de aanwezige ervaring en expertise in het managementteam heterogener worden, de mate waarin het managementteam gezamenlijk participeert in en verantwoordelijk is voor het leiderschap toeneemt. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is het

feit dat wanneer er een hoge mate van functionele heterogeniteit in het managementteam heerst, individuele teamleden van het managementteam elk autoriteit hebben met betrekking tot specifieke aspecten en processen van de organisatie. Zo zal bij een beslissing over de lancering van een nieuw product een managementteamlid met een marketingachtergrond meer autoriteit hebben dan een managementteamlid met een technische achtergrond en zal het technische managementteamlid meer autoriteit hebben dan het managementteamlid met een marketingachtergrond bij de ontwikkeling van een nieuw product. De taakafhankelijkheid die hier het resultaat van is (Hirunyawipada et al., 2010) lijkt ertoe te leiden dat managementteamleden een onderschikte rol kunnen innemen in situaties waar de expertise en ervaring van andere managementteamleden beter aansluit bij de situatie en de leiding op zich te nemen wanneer hun ervaring en expertise het best aansluit bij de situatie. De resultaten lijken te impliceren dat er van gedeeld leiderschap gebruik wordt gemaakt om met taakafhankelijkheid in het managementteam om te gaan, toekomstig onderzoek zal dit vermoeden moeten bevestigen.

Deelhypothese 2b wordt op basis van de resultaten verworpen. Uit de analyse is gebleken het directe effect van gedeeld leiderschap op ondernemende oriëntatie niet significant is. Dit houdt in dat naarmate het managementteam meer gedeeld leiderschap bedrijft de organisatie niet ondernemender georiënteerd wordt. De eerdere vindingen dat gedeeld leiderschap integratie van gedrag bevordert (Carmeli, Schaubroeck & Tishler, 2011), het maken van complexe strategische keuzes faciliteert (Finkelstein en Hambrick, 1996; Perry et al., 1999) en een positieve invloed heeft op de teameffectiviteit (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Perry et al., 1999; Ishikawa, 2012), wijzen er op dat gedeeld leiderschap gepaard gaat met verschillende positieve effecten. Het huidige onderzoek laat echter zien dat een positieve invloed op ondernemende oriëntatie niet een van deze effecten is. Het gevonden directe effect bleek zelfs negatief, $-0,06$, CI $[-0,20, 0,09]$, vanwege het gebrek aan significantie kunnen hier echter geen conclusies aan verbonden worden. Het resultaat van deelhypothese 2a en de eerder gevonden resultaten leiden wel tot de verwachting dat gedeeld leiderschap van belang is bij de effectiviteit van functioneel heterogene teams. Gupta, MacMillan en Surie (2006) beschouwen het creëren van een visie als een van de voornaamste onderdelen van ondernemend leiderschap. Het is mogelijk dat zo een visie moeilijk te creëren is in een team waar het leiderschap gedeeld wordt door de teamleden. Toekomstig onderzoek moet meer duidelijkheid bieden met betrekking tot de relaties tussen gedeeld leiderschap, functioneel heterogene teamprestatie en ondernemende oriëntatie.

Uit de analyse is naar voren gekomen dat naarmate de functionele heterogeniteit in het managementteam toeneemt, de mate van teamreflectiviteit eveneens toeneemt. Dit resultaat leidt tot het aannemen van deelhypothese 3a. Het aannemen van deze deelhypothese steunt de stelling van Van Knippenberg en Schippers (2007) dat de afwijkende benaderingen die het resultaat zijn van functionele heterogeniteit het team stimuleren om te reflecteren op het functioneren. Verder leidt de taakafhankelijkheid die met de functionele heterogeniteit gepaard gaat mogelijk tot meer openbaar reflecteren op en communiceren over de doelen, strategieën en processen binnen het managementteam. Vervolgonderzoek zal dit vermoeden moeten bevestigen. De resultaten leiden

tevens tot het aannemen van deelhypothese 3b. Dit houdt in dat naarmate de teamreflectiviteit in het managementteam toeneemt, de ondernemende oriëntatie van de organisatie eveneens toeneemt. Deze bevindingen zijn in lijn met de conclusies van Schippers, Den Hartog en Koopman (2005), die concludeerden dat teams met een lage mate van teamreflectiviteit reactief en defensief reageren op bedreigingen uit de omgeving. Volgens West, Garrod en Carletta (1997) plannen teams met een hoge mate van reflectiviteit gedetailleerd, schenken ze aandacht aan lange termijn gevolgen en hebben ze een overvloed aan cues in de omgeving waar ze op reageren. De resultaten impliceren dat deze eigenschappen in het managementteam een positieve invloed op de ondernemende oriëntatie van de organisatie hebben.

De analyse van deelhypothese 4a leidt tot het aannemen van deze deelhypothese. Hiermee wordt de verwachting bevestigd dat wanneer het managementteam een functioneel heterogeen samenstelling heeft, het een uitgebreid en effectief netwerk kan opbouwen. Vervolgonderzoek is nodig om het vermoeden te bevestigen dat het feit dat een functioneel heterogeen team contacten in verschillende sectoren heeft, verantwoordelijk is voor het opbouwen van een uitgebreid en effectief netwerk. De resultaten van de analyse van deelhypothese 4b laten verder, in lijn met het onderzoek van Walter, Auer en Ritter (2006) en Ramachandran en Ramnarayan (1993), zien dat wanneer de netwerkvaardigheden van het managementteam toenemen, de ondernemende oriëntatie van de organisatie eveneens toeneemt. Dit resultaat komt eveneens overeen met de notie van open innovatie (e.g. Gassman, Enkel & Chesbrough, 2010; Huizingh, 2011), welke stelt dat een organisatie de grenzen open moet stellen om effectief te kunnen innoveren. Netwerkvaardigheden omvatten namelijk het succesvol maken van waardevolle verbindingen buiten de organisatie. De voordelen die teams met een hoge mate van netwerkvaardigheden ervaren, zoals controle over informatiestromen (Ferriani, Cattani & Baden-Fuller, 2009), hoge mate van voorkennis vanwege hoge mate van interactie (Cohen & Levinthal, 1990) en goede toegang tot externe partijen (Keller, 2001), lijken tot een hoge ondernemende oriëntatie te leiden. Dit resultaat verduidelijkt de relatie tussen netwerkvaardigheden en ondernemende oriëntatie verder, waarmee gehoor wordt gegeven aan de oproep van Miller (2011).

Inspectie van de indirecte effecten laat zien dat functionele heterogeniteit in het managementteam geen significant indirect effect heeft op ondernemende oriëntatie via gedeeld leiderschap. Deze vinding leidt tot het verwerpen van deelhypothese 5a. Aan de directe effecten van functionele heterogeniteit op gedeeld leiderschap en van gedeeld leiderschap op ondernemende oriëntatie, die bij het bespreken van deelhypothesen 2a en 2b aan bod zijn gekomen, is te zien dat dit niet significante indirecte effect te wijten is aan het feit dat er geen significant direct effect tussen gedeeld leiderschap en ondernemende oriëntatie is gevonden. Uit de analyse is verder gebleken dat functionele heterogeniteit via teamreflectiviteit wel een significant indirect effect op ondernemende oriëntatie heeft. Dit leidt tot het aannemen van deelhypothese 5b. Dit resultaat laat zien dat naarmate het managementteam functioneel heterogener wordt, de mate van teamreflectiviteit eveneens toeneemt. Deze toename in de mate van teamreflectiviteit in het managementteam leidt op zijn beurt

tot een toename in de ondernemende oriëntatie. Een mogelijke verklaring voor dit effect is dat het openbaar reflecteren op en communiceren over de doelen, strategieën en processen, dat toeneemt naarmate de functionele heterogeniteit toeneemt, verregaande integratie van de functies faciliteert. Deze verregaande integratie van functies is volgens Morris, Coombes, Schindehutte en Allen (2007) van belang bij de ontwikkeling van ondernemende oriëntatie; een conclusie die de resultaten van het huidige onderzoek lijken te ondersteunen. Er is tot slot eveneens een significant indirect effect van functionele heterogeniteit op ondernemende oriëntatie via netwerkvaardigheden gevonden. Dit leidt tot het aannemen van deelhypothese 5c. Dit resultaat laat zien dat naarmate de ervaring en expertise in het managementteam in diversiteit toenemen, de netwerkvaardigheden eveneens toenemen. De voordelen die het managementteam met goed ontwikkelde netwerkvaardigheden ervaren lijken op hun beurt te leiden tot een ondernemend georiënteerde organisatie. Deze conclusie onderbouwt het idee dat een organisatie de grenzen open moeten stellen om zich ondernemend te gedragen.

Uit de analyses die naar aanleiding van de drie deelhypotheses van hypothese 5 zijn uitgevoerd is naar voren gekomen dat wanneer er gecontroleerd wordt voor de effecten van gedeeld leiderschap, teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden, het effect van functionele heterogeniteit op ondernemende oriëntatie zijn significantie verliest. Op basis van de analyses van de verschillende indirecte effecten die in het parallelle mediatiemodel zijn getoetst kan geconcludeerd worden dat een managementteam bestaande uit leden met uiteenlopende expertise en ervaring een positieve relatie heeft met de ondernemende oriëntatie van de organisatie. Dit effect is gedeeltelijk te verklaren door de indirecte invloed die de samenstelling van het managementteam heeft op de ondernemende oriëntatie van de organisatie via de mate waarin het team openbaar reflecteert op en communiceert over de doelen, strategieën en processen; en hoe goed het team is in het opbouwen, onderhouden en inzetten van externe netwerken. Functionele heterogeniteit heeft dus een positief effect op ondernemende oriëntatie en dit effect is gedeeltelijk te verklaren door de mediërende effecten van teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden, maar niet gedeeltelijk te verklaren door het effect van gedeeld leiderschap.

Beperkingen & Toekomstig Onderzoek

Indien er kritisch naar de onderzoeksmethoden van het huidige onderzoek wordt gekeken is het eerste wat opvalt het lage responspercentage van 2,96%. Het is mogelijk dat dit lage responspercentage de validiteit van het huidige onderzoek negatief beïnvloedt. Volgens Fowler (1988) is non-respons bias de voornaamste factor bij het beoordelen van een responspercentage op de validiteit van een onderzoek. Het is mogelijk dat non-respons bias in het huidige onderzoek invloed op de validiteit heeft. Zo is het mogelijk dat vooral organisaties met een proactieve houding en externe focus hebben meegewerkt aan het huidige onderzoek. Dit in verband met de benchmark die organisaties ontvingen naar aanleiding van de deelname aan het onderzoek. Deze benchmark vergeleek de scores op verschillende indicatoren van de participerende organisatie met het gemiddelde van de betreffende sector. Hierbij blijft de vraag bestaan of, als de non-respons bias aanwezig is, in hoeverre dit de

resultaten heeft beïnvloed? Vanwege deze vraagtekens met betrekking tot non-respons bias moet er voorzichtig omgesprongen worden met de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Het huidige onderzoek is het eerste dat de samenstelling van het managementteam en verschillende veelbelovende onderzoekstromen met betrekking tot innovatie en ondernemerschap aan ondernemende oriëntatie koppelt. Uiteraard is er meer onderzoek nodig om de in het huidige onderzoek gevonden resultaten te bevestigen. In dergelijk vervolgonderzoek zou het interessant zijn om te onderzoeken hoe functionele heterogeniteit en de verschillende mediators de losse componenten van ondernemende oriëntatie beïnvloed. Zulk onderzoek zou de in het huidige onderzoek gevonden relaties kunnen verduidelijken. Het model dat in het huidige onderzoek is getoetst verklaart 21% van de variantie in de ondernemende oriëntatie scores. Dit houdt in dat er nog steeds meer onderzoek nodig is om duidelijkheid te scheppen over de aanjagers van ondernemende oriëntatie. Tot slot is het interessant om de invloed van andere mediators in het model te betrekken.

Conclusie

De voornaamste conclusie die op basis van dit onderzoek getrokken moet worden is dat de diversiteit van expertise in het managementteam invloed heeft op hoe ondernemend de organisatie zich gedraagt. Brown en Eisenhardt (1998) en Bettis en Hitt (1995) concludeerden al dat dit ondernemende gedrag cruciaal is voor het succes van organisaties vandaag de dag. Ondernemers in het midden- en kleinbedrijf kunnen hier rekening mee houden bij het betrekken van nieuwe individuen bij het managementteam. Verder kunnen er andere maatregelen, zoals training en ontwikkeling, worden ingezet om de functionele heterogeniteit binnen het bestaande managementteam te verhogen. Bij deze conclusie moet echter wel een kanttekening geplaatst worden. Om het positieve effect van de functionele heterogeniteit op ondernemende oriëntatie te ervaren, is het niet genoeg dat er diversiteit in de ervaring en expertise in het managementteam aanwezig is. Het huidige onderzoek heeft laten zien dat het positieve effect gedeeltelijk te verklaren valt door de mediërende invloeden van tenminste teamreflectiviteit en netwerkvaardigheden. Dit houdt in dat ondernemers in het midden- en kleinbedrijf deze gedragingen in het functioneel heterogeen managementteam moeten stimuleren om de ontwikkeling van ondernemend gedrag binnen de organisatie te faciliteren. Innovatieve manieren van het inplannen van reflectiemomenten en het belonen voor het maken en inzetten van waardevolle contacten zijn voorbeelden van hoe dergelijk gedrag kan worden gestimuleerd.

Referenties

- Ahn, J. H., Lee, D. J., & Lee, S. Y. (2006). Balancing business performance and knowledge performance of new product development: Lessons from ITS industry. *Long range planning*, 39(5), 525-542.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of management*, 13(1), 99-108.
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic management journal*, 16(S1), 7-19.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63-63.
- Brockhaus, R. H. (1982) The psychology of the entrepreneur. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 39-57.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Cantillon, R. (1734). *Essay on the Nature of General Commerce*. Henry Higgs, Trans. London, Macmillan.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Centraal Bureau voor Statistiek (2012). *De Nederlandse Economie in 2012*. Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam.
- Cherchem, N., & Fayolle, A. (2008). *Évolution du concept d'orientation entrepreneurial: Enjeux et perspectives*. Working Paper. Ecully, France: Université Lyon3/EMLyon Business School.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2007). Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future. In *Entrepreneurship*. Springer, Berlin, Heidelberg, 245-265.
- De Dreu, C. K. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298.
- De Dreu, C. K. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628-638.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic management journal*, 18(9), 677-695.
- Dougherty, D., & Takacs, C. H. (2004). Team play: Heedful interrelating as the boundary for innovation. *Long Range Planning*, 37(6), 569-590.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- European Commission. (2003). *Green paper entrepreneurship in Europe*. Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2005). *Report on the Implementation of the European Charter for Small Enterprises: Communication from the Commission to the Council and the European Parliament* (Vol. 30). Office for Official Publications of the European Communities.

- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Educational Publishing, Minneapolis/St. Paul, MN.
- Fowler, F. J. (1988). *Survey Research Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Gemser, G., & Leenders, M. A. (2011). Managing cross-functional cooperation for new product development success. *Long Range Planning*, 44(1), 26-41.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&d Management*, 40(3), 213-221.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- Gupta, V., MacMillan, I.C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. *New York, NY: Guilford*.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the academy of marketing science*, 29(1), 16-35.
- Hirunyawipada, T., Beyerlein, M., & Blankson, C. (2010). Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 650-660.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
- Hunt, S. D. (1995). The Resource-Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 317-32
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of Marketing*, 107-114.
- Ireland, R. D., Hitt, M.A & Sirmon, D. G. (2003) A Model Of Strategic Entrepreneurship :The Construct And Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Ishikawa, J. (2012). Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 265-283.

- Keller, W. (2001). *International technology diffusion (w8573)*. National Bureau of Economic Research.
- Kreiser, P. M., Marino, L., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71–94.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-91.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2001). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, 35(4), 401-416.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of management journal*, 44(4), 779-793.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 106-129.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1480-1498.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.

- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, A., & Camp, B. (1986). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 87-105.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
- Olson, E. M., Walker, O. C., Ruekert W., & Bonner, J. M. (2001), Patterns of Cooperation during New Product Development among Marketing, Operations, and R&D: Implications for Project Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 258-271.
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837-861.
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35-51.
- Pinto, M. B., & Pinto, J. K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 200-212.
- Ramachandran, K & Ramnarayan, S. (1993). Entrepreneurial orientation and networking: Some Indian evidence. *Journal of Business Venturing*, 8(6). 513 – 524.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Ray, S., & Cardozo, R. (1996). Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation. In *Sixth Global Entrepreneurship Research Conference, Imperial College, London*.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593-1616.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779-802.

- Schumpeter, J. A. (1934). *The Schumpeter: Theory Economic Development*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Slevin, D. P., & Terjesen, S. A. (2011). Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 973-987.
- Smith K. G., Smith K. A., Olian J. D., Sims Jr. H. P., O'Bannon, D. P., & Scully J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Tarabishy, A., Solomon G., Fernald, Jr., L.W., and Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *Journal of Private Equity*, 8 (4), 20-9.
- Thurik, R., & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140-149.
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Venkataraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- Von Stamm, B. (2008). *Managing innovation, design and creativity*. John Wiley & Sons, London.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.

- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, 14(3), 4-12.
- West, M., Garrod, S., & Carletta, J. (1997) *Group decision-making and effectiveness:unexplored boundaries. In: Creating tomorrow's organizations*. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.

Appendix A

De verschillende constructen zijn in het huidige onderzoek met de volgende items gemeten:

Ondernemende Oriëntatie:

1. Wij pakken vaak kansen op; ook wanneer anderen denken dat we niet genoeg middelen hebben;
2. We gaan regelmatig nieuwe uitdagingen aan die bedrijven met vergelijkbare middelen laten liggen;
3. In onzekere situaties kiest onze organisatie veelal voor de aanval;
4. Wij leggen veel nadruk op onderzoek, innovatie en marktleiderschap;
5. Wij hebben de afgelopen drie jaar veel nieuwe producten en/of diensten op de markt gebracht;
6. Veranderingen binnen onze product/markt combinaties zijn de afgelopen drie jaar vrij groot geweest;
7. We maken altijd gebruik van alle beschikbare middelen om nieuwe uitdagingen aan te gaan;
8. Onze organisatie staat bekend om het uitvoeren van risicovolle projecten;
9. Wij starten vaak omvangrijke projecten om onze doelstellingen te behalen.

Functionele Heterogeniteit:

1. De leden van het managementteam (MT-leden) hebben verschillende expertise gebieden;
2. Het MT bestaat uit leden met uiteenlopende ervaring;
3. De MT-leden beschikken over vaardigheden die elkaar sterk aanvullen.

Gedeeld Leiderschap:

1. Managementteamleden (MT-leden) roepen elkaar op om gezamenlijke doelstellingen op te stellen;
2. MT-leden bepalen gezamenlijk hoe nieuwe bedrijfsactiviteiten worden uitgevoerd;
3. MT-leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het bepalen van strategische doelen;
4. MT-leden hebben hoge verwachtingen van elkaars werkzaamheden;
5. MT-leden roepen op om kritisch naar elkaar te zijn;
6. MT-leden moedigen elkaar aan om gezamenlijk de bedrijfsprestaties te beoordelen;
7. MT-leden bepalen gezamenlijk de planning van belangrijke bedrijfsactiviteiten.

Teamreflectiviteit:

1. Ons MT herziert regelmatig haar doelen;
2. Ons MT bespreekt regelmatig of we effectief samenwerken;
3. De methodes van het MT om doelen te bereiken worden vaak besproken;

4. In ons MT passen we doelen aan bij veranderende omstandigheden;
5. Ons MT herziet vaak methodes om doelen te bereiken.

Netwerkvaardigheden:

1. MT-leden steken veel tijd en energie in het vormen van externe netwerken;
2. Wij zijn goed in het ontwikkelen van relaties met invloedrijke individuen;
3. Wij zijn in staat om onze netwerken te gebruiken om zaken voor elkaar te krijgen;
4. MT-leden onderhouden goede contacten met onze toeleveranciers en klanten;
5. Wij hebben goede ingangen bij overheidsinstanties.