

Ondernemende teams, visie en de invloed op teamprestaties

Ondernemend gedrag door werknemers is een belangrijke randvoorwaarde voor organisaties om in te kunnen spelen op veranderingen in een dynamische omgeving. Tot op heden levert onderzoek naar de prestaties van ondernemende werknemers echter verschillende resultaten op. In dit artikel beschrijven wij ons onderzoek naar ondernemend gedrag en teamprestaties. Binnen teams kunnen werknemers samenwerken en gebruikmaken van elkaars ondernemende competenties. Naast de toegevoegde waarde van ondernemend gedrag binnen teams, toont dit onderzoek aan dat teams baat hebben bij een helder geformuleerde visie op organisatieniveau. Deze visie kan dienen als strategisch kader en zorgt ervoor dat proactieve teams ondernemende initiatieven ontplooiën die in het belang zijn van de organisatie als geheel.

Inleiding

Organisaties zetten ondernemerschap steeds vaker in als strategisch middel om innovatie, flexibiliteit en het inspelen op kansen in de markt te bevorderen. Het topmanagement is daarbij gewoonlijk verantwoordelijk voor het ondernemerschapsbeleid en zij geven dit veelal vorm door middel van het introduceren van *venturing units*, nieuwe projecten, innovatiebonussen en strategische overnames (Morris, Kuratko, & Covin, 2011). In de recente managementliteratuur wordt er echter een steeds belangrijker rol toegedicht aan *bottom-up* initiatieven uitgevoerd door ondernemende werknemers, vooral met betrekking tot het experimenteren met en initiëren van nieuwe ideeën en projecten. Het creëren van een strategische balans tussen exploitatie van de huidige producten of diensten en exploratie (het zoeken naar en benutten van nieuwe kansen in de markt) wordt binnen deze literatuur beschouwd als een van de meest fundamentele taken van het topmanagement (zie, bijvoorbeeld, Covin, Green, & Slevin, 2006; Morris et al., 2011).



Dr. J.P.C. Rigtering is verbonden aan de Utrecht University School of Economics als Universitair Dozent Strategie en Organisatie.

F.M. Jongejan MSc. heeft een functie binnen de supply chain van Friesland-Campina.

D.R. Genee MSc. is als medewerkster onderzoek werkzaam bij het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf.

Zeker in economisch ontwikkelde landen als Nederland vormen *bottom-up* initiatieven van ondernemende werknemers een substantieel deel van alle innovatieve ondernemingsactiviteiten op nationaal niveau (Bosma, Wennekers, Amorós, Geurrero, Martiarena, & Singer, 2013). Empirisch onderzoek naar ondernemende werknemers en hun prestaties op de werkvloer levert echter een wisselend beeld op. Enerzijds tonen Rigtering en Weitzel (2013) bijvoorbeeld aan dat ondernemende werknemers niet alleen meer projecten initiëren, maar dat deze projecten tevens van financieel en strategisch belang zijn voor de organisatie. Wawoe en Stam (2012) scheppen daarentegen een negatiever beeld en laten zien dat binnen de bancaire sector de toegevoegde waarde van ondernemende werknemers gering is. Tot op heden richt de beperkte hoeveelheid kwantitatief onderzoek dat beschikbaar is zich echter uitsluitend op individuele werknemers, terwijl veel organisaties hun activiteiten organiseren in teams. Hierdoor kunnen teamleden gebruikmaken van elkaanders (ondernemende) kwaliteiten en competenties (Shepherd & Krueger, 2002). In de praktijk is het dan ook onwaarschijnlijk dat werknemers nieuwe initiatieven of projecten volledig zelf ontwikkelen en uitvoeren, maar gebeurt dit vaak in samenwerking met één of meerdere collega's. De impact van ondernemende teams is daarom essentieel voor ons begrip van ondernemende organisaties (Anderson & West, 1998). Het doel van ons onderzoek is om te kijken naar de waarde van ondernemend gedrag binnen teams. Op basis van twee grootschalige vragenlijsten binnen een Nederlandse financiële dienstverlener presenteren wij onze bevindingen. In het bijzonder besteden wij aandacht aan de invloed die topmanagers kunnen uitoefenen op ondernemende teams door het communiceren van een heldere visie.

1. Theoretisch kader en hypotheses

Ondernemerschap wordt traditioneel gezien als het oprichten van nieuwe organisaties of het managen van een eigen bedrijf. Ondernemerschap binnen bestaande organisaties is gedurende de laatste twee decennia echter uitgegroeid tot één van de belangrijkste onderzoekstromingen binnen de ondernemerschapsliteratuur (Covin & Lumpkin, 2011) en wordt ook wel strategisch ondernemerschap genoemd. In plaats van het oprichten van nieuwe organisaties, staat hierbij het maken van nieuwe combinaties, innovatie, het creëren van waarde en het nemen van risico's centraal (Morris et al., 2011). Vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee verschillende fases van het ondernemingsproces, namelijk: 1) *opportunity recognition*, ofwel het identificeren van kansen in de markt, en 2) *opportunity exploitation*, ofwel het daadwerkelijk benutten van deze kansen. Om deze twee fases succesvol te doorlopen, is strategisch ondernemerschap gericht op innovatie, proactief handelen en het nemen van gecalculerde risico's op organisatieniveau (Covin & Slevin, 1989). Innovatie verwijst daarbij naar het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en het continu verbeteren van de interne werkprocessen (Lumpkin & Dess, 1996). Proactief handelen verwijst naar het zoeken van nieuwe kansen in de markt en het sneller introduceren van

nieuwe producten en diensten dan de directe concurrentie (Venkatraman, 1989). Het nemen van gecalculeerde risico's refereert aan de bereidwilligheid om risico's te nemen gedurende het ondernemingsproces (Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012). Door strategisch ondernemerschap zijn organisaties beter in staat om in te spelen op toekomstige veranderingen in de markt, of zelfs in staat de omgeving waarbinnen zij opereren in hun voordeel te veranderen (Lumpkin & Dess, 1996). Rauch, Wiklund, Lumpkin en Frese (2009) onderschrijven dit en laten zien dat strategisch ondernemerschap leidt tot hogere winstgevendheid en groei op organisatieniveau.

ONDERNEMENDE WERKNEMERS

In de literatuur wordt vooral de rol beschreven die het topmanagement (Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001) en het middenmanagement (Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009) dienen te vervullen bij het creëren van strategisch ondernemerschap. De rol van niet-leidinggevende werknemers is echter onduidelijk. Sommige auteurs benadrukken het belang van ondernemende werknemers voor het versterken van het innovatieve karakter van de organisatie (Kanter, 1988) en het waarborgen van een zekere mate van strategische diversiteit (Burgelman, 1983), terwijl anderen juist benadrukken dat de impact van projecten geïnitieerd door werknemers relatief klein is (Day, 1994) of dat dergelijke werknemersinitiatieven vaak onwenselijk zijn binnen de huidige strategische kaders (Wernham, 1985). Gedegen empirisch onderzoek is echter schaars. De discussie over het belang van ondernemende werknemers wordt gevoed door het feit dat lang niet alle initiatieven van werknemers bijdragen aan winstgevendheid. Zo zijn er veel initiatieven die simpelweg niet levensvatbaar zijn, maar waar desalniettemin veel tijd door de desbetreffende werknemer in wordt geïnvesteerd, initiatieven waarvoor onvoldoende draagvlak is op managementniveau waardoor deze uiteindelijk worden stopgezet of initiatieven die risico's met zich meebrengen die niet gemakkelijk door risicobeheersingssystemen in kaart kunnen worden gebracht. Ondernemende werknemers hebben daarnaast de neiging om sneller de organisatie te verlaten (Monsen & Boss, 2009) of zetten hun ondernemende eigenschappen niet altijd in voor de organisatie als geheel (zie Wawoe & Stam, 2012). In de literatuur wordt het benutten van de collectieve kracht van het personeelsbestand om nieuwe ideeën te ontwikkelen, kansen in de markt te identificeren en het bevorderen van strategische diversiteit echter als belangrijker gezien dan de potentiële nadelen (Covin, Green, & Slevin, 2006; Hayton, 2005; Wales, Monsen, & McKelvie, 2011). Een empirische studie van Rigtering en Weitzel (2013) ondersteunt dit beeld en laat zien dat ondernemend gedrag van werknemers bijdraagt aan het strategisch en financieel belang van de projecten waarbij werknemers betrokken zijn.

ONDERNEMENDE TEAMS

Aangezien veel organisaties gebruikmaken van teams om hun belangrijkste werkzaamheden te structureren en om onderlinge samenwerking te bevorde-

ren, is het opvallend dat er zeer weinig (empirisch) onderzoek gedaan is naar het belang van ondernemende teams. Teams vormen een ideale voedingsbodem voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën en initiatieven. Zij bieden immers de mogelijkheid om op een informele manier feedback te krijgen op ideeën en plannen. Ook hoeven werknemers niet over alle vaardigheden te beschikken om een initiatief te ontwikkelen, maar kunnen zij binnen een team gemakkelijk samenwerkingsverbanden aangaan (Schjoedt & Kraus, 2009). Een team is dan ook niet alleen een geschikte manier om een idee te ontwikkelen, maar vormt tevens een informele omgeving voor coalitievorming waardoor het gemakkelijker is om ondersteuning te krijgen voor vernieuwende ideeën binnen een organisatie (Shepherd & Krueger, 2002).

Volgens Shepherd en Krueger (2002) is een ondernemend team samengesteld uit een groep van individuen die, gemiddeld genomen, ondernemend zijn. Ondernemend gedrag bij werknemers wordt daarbij vaak geconceptualiseerd als een multidimensionaal construct dat bestaat uit innovatief, proactief en risiconemend gedrag (Rigtering & Weitzel, 2013). Innovatief gedrag gaat in op het experimenteren en ontwikkelen van nieuwe ideeën en wordt gezien als een voorwaarde voor zowel radicale als incrementele innovatie (De Jong, Parker, Wenekers, & Wu, 2011). Proactief gedrag is gericht op eigen initiatief of actie met als doel om een situatie te verbeteren en de *status quo* te veranderen (Crant, 2000). Voor het ontdekken van kansen en het vervolgens succesvol benutten daarvan dienen werknemers dus zowel innovatief als proactief gedrag te vertonen. Daarnaast moeten zij bereidwillig zijn tot het nemen van een zekere mate van professioneel en persoonlijk risico. Een project dat mislukt kan immers de kansen op een promotie in de toekomst verkleinen. In extremere gevallen, en wanneer er serieuze financiële consequenties zijn voor de organisatie, kan falen er zelfs toe leiden dat tijdelijke contracten niet worden verlengd of dat er andere maatregelen volgen, waardoor er ook serieuze persoonlijke risico's vastzitten aan het initiëren van innovatieve projecten. Op individueel niveau dienen ondernemende werknemers deze drie karakteristieken te vertonen om het ondernemersproces succesvol te doorlopen. Op teamniveau kunnen deze karakteristieken verdeeld zijn over meerdere personen. Teams waarbij het gemiddelde niveau van innovatief, proactief en risiconemend gedrag hoger ligt, zijn daarbij succesvoller dan teams waar dit niveau lager ligt aangezien zij meer gericht zijn op het ontdekken van nieuwe kansen en het vervolgens benutten van deze kansen. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 1: Naarmate teams meer ondernemend zijn, hetgeen tot uiting komt in een sterke focus op innovatie (1a) proactief gedrag (1b) en risiconemend gedrag (1c), presteren zij beter.

VISIE EN DE PRESTATIES VAN ONDERNEMENDE TEAMS

Indien de ondernemende activiteiten van teams niet binnen de huidige strategische kaders van de onderneming vallen of als deze niet bijdragen aan de effectivi-

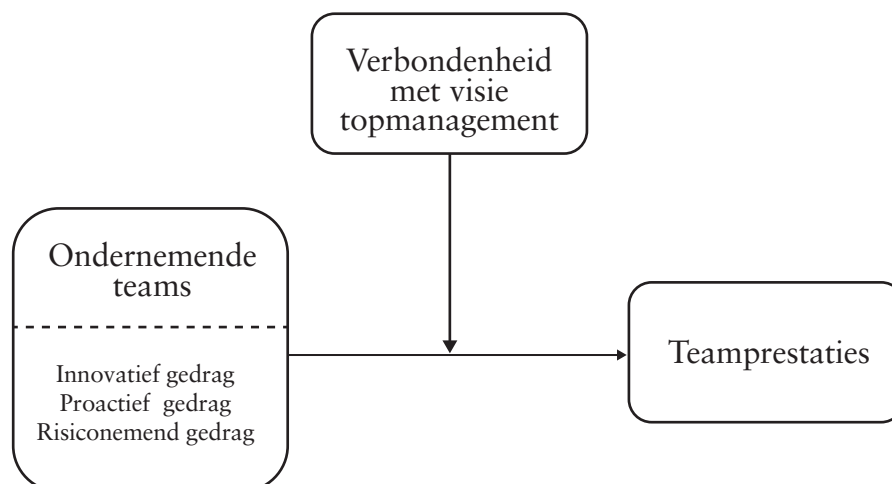
teit van de huidige processen, is de kans dat deze activiteiten leiden tot (winst) groei gering. Daarnaast is de kans klein dat er vanuit de organisatie voldoende ondersteuning is voor dergelijke projecten. Het belang van een zekere match tussen de persoonlijke doelen en interesses van de werknemers met de strategische koers van de organisatie wordt in de literatuur dan ook veelvuldig benadrukt (zie, bijvoorbeeld, Wooldridge & Floyd, 1990). Een heldere visie kan een belangrijk middel zijn om een dergelijke match tot stand te brengen wanneer de visie bij de werknemers bekend is en door hen wordt gedragen (Wilson, 1992). Een visie die duidelijk maakt wat de doelen zijn van de organisatie geeft een strategisch kader om beslissingen te maken op verschillende organisatieniveaus, zonder dat het tegelijkertijd (bureaucratische) kaders creëert die belemmerend kunnen werken (Van der Loo & Geelhoed, 2007). Indien werknemers de visie van het topmanagement onderschrijven, zijn hun attitudes en gedragingen eerder in lijn met de strategische doelen. Voor ondernemende teams is deze verbondenheid met de visie van extra belang, aangezien het richting geeft aan hun ondernemende activiteiten en het de effectiviteit van deze activiteiten vergroot doordat zij beter passen binnen de huidige strategische kaders. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 2: Naarmate teams zich in sterkere mate verbonden voelen met de visie van de organisatie presteren zij beter dan teams waar deze verbondenheid lager is.

Hypothese 3: Verbondenheid met de visie van de organisatie modereert de relatie tussen de verschillende dimensies van ondernemerschap op teamniveau en de prestaties van deze teams. Innovatieve teams (3a), proactieve teams (3b) en teams die meer risico's nemen (3c) die zich verbonden voelen met de visie van het topmanagement, presteren beter dan teams die in mindere mate verbonden zijn met de visie van de het topmanagement.

De voorgaande beschreven relaties kunnen worden samengevat in het onderstaande theoretische model.

Figuur 1. Theoretisch model



2. Onderzoeksmethodiek

ONDERZOEKSOPZET EN STEEKPROEF

Om de verschillende hypothesen te testen zijn er data verzameld binnen een toonaangevende Nederlandse financiële dienstverlener. De data zijn verzameld door middel van twee onafhankelijke vragenlijsten die uitgezet zijn binnen de *front-office* en *operations* afdeling. De *front-office* houdt zich voornamelijk bezig met de directe klantcontacten in een callcenter setting. Het merendeel van de medewerkers van de *operations* afdeling is verantwoordelijk voor de tijdige afhandeling van formulieren en administratieve zaken.

De eerste vragenlijst bestond uit een aantal vragen over visie en teamprestaties aangevuld met controlevragen. Alle 1.247 medewerkers, met uitzondering van het (top)management van de desbetreffende afdelingen, zijn uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. In totaal zijn er 1.104 ingevulde vragenlijsten geretourneerd, een responspercentage van 88,53%. De tweede vragenlijst bevatte vragen over ondernemerschap en meer gedetailleerde controlevragen. Deze vragenlijst is één maand na de eerste vragenlijst verstuurd naar dezelfde personen. Door de vragen over ondernemerschap niet in dezelfde vragenlijst op te nemen als de vragen die ingaan op teamprestaties en de visie van het topmanagement, wordt voorkomen dat respondenten deze vragen invullen in relatie tot hun scores op ondernemerschap (dit probleem staat bekend als een *common method bias* of *common method variance*). Het gebruik van twee onafhankelijke vragenlijsten wordt door Podsakoff, MacKenzie, Lee en Podsakoff (2003) omschreven als één van de meest vergaande methodes om een dergelijke bias te voorkomen wanneer men gebruikmaakt van onderzoek met vragenlijsten. Wederom ontvingen alle 1.247 medewerkers van beide afdelingen een uitnodiging om de vragenlijst in te vullen. In totaal zijn er 628 vragenlijsten ingevuld, een responspercentage van 50,36%. Een samenvatting van de steekproef wordt gegeven in tabel 1.

Beide vragenlijsten bevatten een unieke teamcode om de individuele data te aggregeren naar teamniveau. De 1.104 medewerkers die de eerste vragenlijst hadden ingevuld waren lid van 129 verschillende teams. De 628 respondenten die de tweede vragenlijst hadden ingevuld waren werkzaam in 103 verschillende teams. Om een adequate analyse op teamniveau te garanderen, zijn teams alleen opgenomen in de statische analyse als zij bestonden uit ten minste twee werknemers. Indien teams één van beide vragenlijsten niet hebben ingevuld en/of wanneer de vragenlijsten door minder dan 50% van de teamleden zijn ingevuld, zijn deze verwijderd uit de analyse omwille van de betrouwbaarheid van de gerapporteerde scores. Het definitieve aantal teams in de analyse is 65.

Tabel 1. Overzicht van beide steekproeven

| | Vragenlijst 1 | Vragenlijst 2 |
|---|---------------|---------------|
| Aantal ingevulde vragenlijsten | 1104 | 628 |
| Responspercentage | 88,53% | 50,36% |
| Effectieve steekproefgrootte | 1046 | 628 |
| <i>Geslacht:</i> | | |
| Man | 27,0% | 30,7% |
| Vrouw | 73,0% | 69,3% |
| Gemiddelde leeftijd | 39,06 jaar | 39,33 jaar |
| <i>Formele positie:</i> | | |
| Werknemer | 92,8% | 87,3% |
| Leidinggevende | 7,2% | 12,7% |
| <i>Aantal jaren ervaring binnen de organisatie:</i> | | |
| Minder dan één jaar | | 3,7% |
| Eén tot 5 jaar | | 31,7% |
| Zes tot tien jaar | | 16,9% |
| Meer dan tien jaar | | 47,8% |
| <i>Aantal jaren ervaring binnen het team:</i> | | |
| Minder dan één jaar | | 15,3% |
| Eén tot 5 jaar | | 64,8% |
| Zes tot tien jaar | | 9,4% |
| Meer dan tien jaar | | 10,5% |

OPERATIONALISATIE VAN DE VARIABLEN EN VALIDATIE MEETINSTRUMENTEN

Ondernemerschap

De ondernemerschapsmeting is gebaseerd op de ondernemerschapsschaal van Covin en Slevin (1989) die bestaat uit drie dimensies: innovatie, proactiviteit en het nemen van risico's. Aangezien deze schaal gericht is op het meten van ondernemerschap op organisatieniveau zijn de verschillende items geherformuleerd op individueel niveau. Daarnaast zijn de items aangepast aan de contextuele situatie binnen de organisatie. In overeenstemming met de originele schaal van Covin en Slevin (1989) bestaat de ondernemerschapsschaal uit drie dimensies (innovatief gedrag, proactiviteit en het nemen van risico's) waarvan elke bestaat uit drie items die zijn gemeten op een zevenpunts Likert-schaal.

Een *confirmatory factor analysis* (CFA) is gebruikt om de multidimensionaliteit van de ondernemerschapsschaal te testen. Het initiële model met drie dimensies komt niet overeen met de data (*Confirmatory Fit Index*: (CFI) 0,841; *Root Mean Square Error of Approximation*: (RMSEA) 0,139). Om de ondernemerschapsschaal te versterken zijn items verwijderd die sterker laadden op andere dimensies dan verwacht. De nieuwe versie van de ondernemerschapsschaal bestaat uit drie dimensies (innovatie, proactiviteit en risico's nemen) met ieder twee items. Dit nieuwe model wordt gevalideerd door de data (CFI: 0,996; RMSEA: 0,034). De drie verschillende subschalen binnen het model kunnen daarnaast gekwalificeerd worden als betrouwbaar (innovatie: $\alpha = 0,75$; proactiviteit: $\alpha = 0,76$; het nemen van risico's: $\alpha = 0,72$).

Verbondenheid met visie topmanagement

De schaal van verbondenheid met de visie van het topmanagement is gebaseerd op suggesties van Wilson (1992) en Bolderick (1992) en bestaat uit twee items die ingaan op de mate waarin men zich verbonden voelt met de visie op organisatieniveau. Beide items zijn gemeten op een vijf-punts Likert-schaal. De schaal kan geëvalueerd worden als zeer betrouwbaar ($\alpha = 0,84$).

Teamprestaties

Omdat een meting van teamprestaties op basis van geformuleerde managementdoelstellingen niet haalbaar was – deze doelstellingen verschilden zeer sterk van team tot team – is er gebruikgemaakt van een *self-reported* drie-items schaal om de prestaties van de verschillende teams te meten die gebaseerd is op Jung en Sosik (2002) en González-Romá, Fortes-Ferreira, en Peiró (2009). De vragen gingen in op de focus binnen het team op kwaliteit, klanttevredenheid en prestaties in algemene zin. Deze items zijn gemeten met behulp van een vijf-punts Likert-schaal ($\alpha = 0,74$).

Controlevariabelen

In navolging van Monsen en Boss (2009) die zich richten op ondernemende werknemers, controleren wij voor leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en aantal jaren werkervaring binnen de organisatie. Daarnaast zijn de controlevariabelen ‘ervaring binnen het team’ en ‘teamgrootte’ toegevoegd om te controleren voor verschillen tussen de teams.

3. Resultaten

Alle gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties zijn gerapporteerd in tabel 2. Zowel innovatie binnen het team, proactiviteit binnen het team als de mate waarin een team zich verbonden voelt met de visie van de organisatie, zijn significant gecorreleerd met de prestaties van het team. Opvallend is dat het percentage hoogopgeleiden binnen een team niet alleen significant gecorreleerd is met innovatie, maar ook met risiconemend gedrag en de mate waarin het team zich verbonden voelt met de visie van de organisatie.

Een *listwise* hiërarchisch regressiemodel ($N_{\text{teams}} = 65$) is gebruikt om de verschillende hypothesen te testen (zie tabel 3, p. 52). In het eerste model zijn alleen de controlevariabelen toegevoegd, de directe effecten zijn toegevoegd in model twee (direct model) en de interactietermen in de laatste stap (interactiemodel). De controlevariabelen verklaren 8% van de variantie van de afhankelijke variabele (teamprestaties). Het toevoegen van de verschillende dimensies van ondernemende teams verhoogt de verklaarde variantie naar 44%

Tabel 2. Gemiddelde standaarddeviaties en correlaties

| Variabelen | N | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|----|-------|-------|-------|--------|--------|--------|------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Percentage mannen | 65 | 33.11 | 25.85 | - | | | | | | | | | | | |
| 2. Gemiddelde leeftijd | 65 | 39.9 | 4.89 | -.06 | - | | | | | | | | | | |
| 3. Percentage hoog opgeleid | 65 | 37.37 | 30.14 | .28* | -.34** | - | | | | | | | | | |
| 4. Percentage teamleden > 5 jaar werkervaring | 65 | 68.55 | 28.46 | .05 | .55** | -.31* | - | | | | | | | | |
| 5. Percentage teamleden < 1 jaar teamervaring | 65 | 15.47 | 20.31 | .16 | -.27* | .33** | -.54** | - | | | | | | | |
| 6. Percentage niet-leidinggeevenden | 65 | 85.88 | 16.57 | .02 | -.03 | -.50** | .10 | -.12 | - | | | | | | |
| 7. Teamgrootte | 65 | 10.6 | 5.44 | -.15 | -.14 | -.23 | -.04 | -.14 | .25* | - | | | | | |
| 8. Innovatie | 65 | 5.75 | 0.43 | .03 | -.19 | .35** | -.07 | .12 | -.15 | -.10 | (.75) | | | | |
| 9. Proactiviteit | 65 | 5.39 | 0.57 | .27* | .10 | .08 | -.06 | .09 | .03 | -.15 | .02 | (.76) | | | |
| 10. Risiconemend gedrag | 65 | 5.4 | 0.67 | .42** | .07 | .36** | .14 | .10 | -.36** | -.18 | .02 | .34** | (.72) | | |
| 11. Verbondenheid visie organisatie | 65 | 3.9 | 0.26 | .12 | .04 | .30* | .06 | .18 | -.25* | -.43** | .34** | -.03 | .09 | (.84) | |
| 12. Teamprestaties | 65 | 3.04 | 0.19 | .05 | -.11 | .17 | -.12 | .17 | -.04 | -.20 | .41** | .36** | .18 | .42** | (.74) |

Notie: In de diagonaal worden de betrouwbaarheid (Cronbach's alpha) van de constructen weergegeven. Voor enkelvoudige items kunnen deze niet worden berekend, deze zijn genoteerd als (-).

* $p < .05$.

** $p < .01$.

terwijl het toevoegen van de interactietermen slechts zorgt voor 6% additionele verklaarde variantie.

In tabel 4 (p. 53) staat een overzicht van de verschillende hypotheses en of deze worden ondersteund door de data. Voor het toetsen van hypotheses 1a, 1b, 1c en 2 kijken wij naar de relatie tussen de verschillende dimensies van ondernemende teams, verbondenheid met visie en teamprestaties. In het directe model is de relatie tussen innovatie ($\beta = .30$, $p < .05$), proactiviteit ($\beta = .35$, $p < .01$) en teamprestaties significant. Hypotheses 1a en 1b worden daarmee ondersteund, hypothese 1c wordt verworpen. Verbondenheid met visie heeft eveneens een significante relatie met teamprestaties ($\beta = .39$, $p < .05$), waarmee hypothese 2 wordt ondersteund. In het interactiemodel is er een significante relatie bij de interactie tussen proactiviteit op teamniveau en verbondenheid met de visie van het topmanage-

ment en teamprestaties ($\beta = .41$, $p = < .05$). Er is daarmee alleen ondersteuning voor hypothese 3b, hypothesen 3a en 3c worden verworpen.

Tabel 3. Hiërarchisch regressiemodel: controlevariabelen, ondernemerschap en interactie-effecten

| Variabelen | Teamprestaties | | |
|--|----------------|--------------|------------------|
| | Controle model | Direct model | Interactie model |
| | β | β | β |
| <i>Controlevariabelen</i> | | | |
| Percentage mannen | -.03 | -.15 | -.19 |
| Gemiddelde leeftijd | -.06 | -.10 | -.10 |
| Percentage hoog opgeleid | .12 | -.12 | -.15 |
| Percentage teamleden met > 5 jaar werkervaring | -.02 | -.12 | -.03 |
| Percentage teamleden met > 1 jaar teamervaring | -.09 | .00 | .07 |
| Percentage niet-leidinggevenden | .08 | .12 | -.02 |
| Teamgrootte | -.20 | -.02 | -.04 |
| <i>Directe effecten</i> | | | |
| Innovatie | | .30* | .36** |
| Proactiviteit | | .35** | .25† |
| Risiconemend gedrag | | .19 | .12 |
| Verbondenheid visie organisatie | | .39** | .40** |
| <i>Interactie termen</i> | | | |
| Innovatie * verbondenheid visie | | | -.10 |
| Proactiviteit * verbondenheid visie | | | .41* |
| Risiconemend gedrag * verbondenheid visie | | | -.26 |
| Specificaties model | | | |
| R^2 | .08 | .44 | .50 |
| ΔR^2 | .08 | .36 | .06 |
| ΔF -value | .722 | 8,475** | 2.059 |

Notitie: gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn opgenomen in de tabel.

† $p = < .1$.

* $p = < .05$.

** $p = < .01$.

Tabel 4. Uitkomsten van de hypothesen

| <i>Hypothesen</i> | <i>Relatie met teamprestaties bevestigd?</i> |
|---|---|
| Hypothese 1: ondernemende teams | 1a) Innovatie Ja 1b) Proactief gedrag Ja 1c) Risiconemend gedrag Nee |
| Hypothese 2: verbondenheid met visie | Ja |
| Hypothese 3: interactie-effect tussen verbondenheid met visie en de drie dimensies van ondernemerschap | 3a) Innovatie Nee 3b) Proactief gedrag Ja 3c) Risiconemend gedrag Nee |

4. Conclusies en discussie

Dit onderzoek laat zien dat innovatief en proactief gedrag op teamniveau kan bijdragen aan teamprestaties. Risiconemend gedrag binnen teams heeft geen significant effect op de teamprestaties, maar tegelijkertijd schaadt dit gedrag (dat samenhangt met het ontplooiën van ondernemende activiteiten) de prestaties niet. Een duidelijke visie, die gedragen wordt door de medewerkers, is daarnaast een belangrijke factor voor succes doordat de acties en initiatieven van proactieve teams meer in het verlengde liggen van de strategische koers die geformuleerd is door het topmanagement.

PRAKTIJKIMPLICATIES

De resultaten van deze studie tonen aan dat innovatieve en proactieve teams een positieve bijdrage leveren aan de organisatie. Naarmate teams meer innovatief en proactief gedrag vertonen presteren deze teams beter. Ondernemend gedrag binnen een dergelijke setting wordt verondersteld bij te dragen aan de teamprestaties door het vernieuwen van interne procedures, werkwijzen en een hoge mate van veranderbereidheid. Ondernemende teams verbeteren op deze wijze tevens de strategische flexibiliteit van de organisatie en kunnen een rol spelen bij het zelfstandig ontwerpen van meer ingrijpende veranderprocessen. De risico's die samenhangen met dergelijke gedragingen leveren weliswaar geen bijdrage aan de prestaties van de teams, maar schaden deze ook niet.

Tevens draagt een duidelijk op organisatieniveau geformuleerde visie bij aan de prestaties op teamniveau en geeft deze sturing aan de activiteiten van proactieve teams. Een opvallend resultaat is dat de visie van de organisatie geen positief effect heeft op de relatie tussen het innovatieve niveau van het team en de teamprestaties. Dit duidt erop dat een visie met name invloed uitoefent op de wijze waarop ideeën worden geïmplementeerd door ondernemende teams, maar geen invloed heeft op de ontwikkeling van ideeën binnen teams.

In termen van de selectie van teamleden, is het essentieel dat teams zijn samengesteld uit een combinatie van innovatieve en proactieve teamleden aangezien de resultaten van deze studie suggereren dat dit algemene niveau van ondernemerschap binnen het team bijdraagt aan de teamprestaties. Bij het aannemen van nieuw personeel dient ondernemerschap dan ook een belangrijk selectiecriteria te zijn.

Binnen veel grotere organisaties is het opbouwen van ondernemende teams door nieuwe ondernemende personeelsleden aan te nemen niet mogelijk of een langzaam proces van vele jaren. Managers hebben echter verschillende mogelijkheden om ondernemerschap te stimuleren. Onderzoek van De Jong et al. (2011) in een Nederlandse organisatie laat zien dat de mate waarin werknemers autonomie hebben over hun werk één van de belangrijkste contextuele determinanten is van ondernemend gedrag. Werknemers die relatief veel vrijheden krijgen binnen de organisatie of van hun manager, gebruiken deze mogelijkheden om nieuwe ideeën en initiatieven te ontplooiën. Rigtering en Weitzel (2013) bouwen voort op deze resultaten, maar laten zien dat vrijheden alleen niet afdoende zijn. Werknemers dienen tevens middelen (geld, maar vooral tijd) ter beschikking te hebben om te kunnen ondernemen. Daarnaast dient de relatie tussen de werknemer en de manager gekenmerkt te worden door vertrouwen. Dit benadrukt het belang van een zeer individuele en personsgerichte managementstijl om ervoor te zorgen dat werknemers het daadwerkelijk aandurven om ondernemende activiteiten te ontplooiën.

BEPERKINGEN EN VERVOLGONDERZOEK

De uitkomsten van deze studie zijn gelimiteerd tot één grote organisatie in de sector financiële dienstverlening. Vervolgonderzoek dient uit te wijzen of de resultaten generaliseerbaar zijn naar andere bedrijven, sectoren en het midden- en kleinbedrijf. Onze meting van ondernemerschap op teamniveau is daarnaast geen perfecte weergave van het daadwerkelijke ondernemerschapsniveau binnen een team. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat het gemiddelde ondernemerschapsniveau van de werknemers een goede indicator is voor het ondernemerschapsniveau van het team en toekomstige onderzoeken kunnen andere methodieken gebruiken. In hoeverre er bij succesvolle ondernemende teams sprake is van een verdeling van specifieke rollen kan daarbij een interessante invalshoek zijn. Sommige teamleden kunnen, bijvoorbeeld, sterk zijn in ideeontwikkeling, terwijl anderen zich vooral richten op het legitimeren van het idee binnen de organisatie of de realisatie van het idee. Dit biedt de mogelijkheid om onderzoek naar ondernemende teams te combineren met gangbare literatuur over teamrollen (zie, bijvoorbeeld, Belbin, 1993). Wanneer binnen een team, bijvoorbeeld, zowel de rollen van ondernemer als coördinator, groepswerker en monitor zijn vertegenwoordigd (zie Belbin, 1993), is het aannemelijk dat het proces beter en gestroomlijnder verloopt dan wanneer een team uitsluitend bestaat uit ondernemers.

Dit onderzoek is daarnaast uitgevoerd op basis van vragenlijsten die door de respondenten zelf zijn ingevuld en is onderhevig aan de beperkingen die samenhangen met een dergelijke onderzoeksopzet. Hoewel de onderzoeksopzet met twee onafhankelijke vragenlijsten erop gericht is om een eventuele bias zoveel mogelijk te voorkomen, zijn er duidelijke voordelen aan het verzamelen van meer objectieve prestatie-indicatoren. Daarnaast wordt in dit onderzoek niet het aantal initiatieven dat teams hebben geïntroduceerd of innovatie gemeten, maar de meer indirecte en daarvan afgeleide teamprestaties. Binnen toekomstige studies is het dan ook verstandig om prestatie-indicatoren op te nemen die direct betrekking hebben op ondernemend gedrag.

Literatuur

- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), pp. 235-258.
- Belbin, M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bosma, N. S., Wennekers, A. R. M., Amorós, J. E., Guerrero, M., Martiarena, A., & Singer, S. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor: Special report on entrepreneurial employee activity*. Babson Park, MA: Babson College.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), pp. 1349-1364.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 57-81.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), pp. 855-872.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management in small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 75-87.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), pp. 435-462.
- Day, D. L. (1994). Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures. *Organization Science*, 5(2), pp. 148-172.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants*. Zoetermeer: EIM Research Reports.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), pp. 511-536.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), pp. 21-41.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), pp. 236-247.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create enterprise wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), pp. 49-64.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups. *Small Group Research*, 33(3), pp. 313-336.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (Vol. 10, pp. 169-211). Greenwich, CO: JAI Press.
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), pp. 161-182.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- Monsen, E., & Boss, W. (2009). The Impact of Strategic Entrepreneurship inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 71-104.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011). *Corporate Entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development Within Organizations* (3rd edition ed.). Mason: South-Western.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp. 879-903.
- 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), pp. 761-787.
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), pp. 337-360.
- Schjoedt, L., & Kraus, S. (2009). Entrepreneurial teams: definition and performance factors. *Management Research News*, 32(6), pp. 513-524.
- Shepherd, D. A., & Krueger, N. F. (2002). An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), pp. 167-185.
- Van Bolderick, B. (1992). Leading a Company with Vision. *International Journal of Service Industry Management*, 2(3), pp. 30-32.
- Van der Loo, H., & Geelhoed, J. (2007). *Kus de visie wakker*. The Hague: Academic Service.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. *Management Science*, 35(8), pp. 941-962.

- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), pp. 895-923.
- Wawoe, K., & Stam, E. (2012). Ondernemende bankiers en bonussen. *Economische en Statistische Berichten*, 97, pp. 58-60.
- Wernham, R. (1985). Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry. *Journal of Management Studies*, 22(6), pp. 632-648.
- Wilson, I. (1992). Realizing the Power of Strategic Vision. *Long Range Planning*, 25(5), pp. 18-28.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), pp. 231-241.

Dankwoord

De auteurs willen adviesbureau & samhoud, en in het bijzonder Jeroen Geelhoed, bedanken voor de ondersteuning bij het verzamelen van de data.