



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

#### **Entrepreneurial teams in startups en scale-ups**

#### **Tiffany Jonckers**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

#### **BEGELEIDER :**

De heer Maarten COLSON



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

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

**2019**  
**2020**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Entrepreneurial teams in startups en scale-ups***

#### **Tiffany Jonckers**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

#### **BEGELEIDER :**

De heer Maarten COLSON



## **Belangrijke COVID-mededeling**

*Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk. Er was impact op de datacollectie.*

## **Woord vooraf**

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen, afstudeerrichting 'Ondernemerschap en Management- private sector', aan de Universiteit Hasselt. Dit werkstuk was nooit op deze manier tot stand gekomen zonder de hulp en steun van een aantal personen. Vandaar dat ik deze personen dan ook graag zou willen bedanken.

Graag zou ik beginnen met het bedanken van mijn promotor, Prof. dr. Pieter Vandekerckhof. Allereerst gaf hij mij de kans om een zeer interessant en vernieuwend onderwerp gedurende negen maanden van naderbij te bestuderen. Al snel werd duidelijk dat hij de ideale promotor is voor dit onderwerp gezien zijn onvoorwaardelijke passie en expertise met het vak. Ondanks zijn drukke agenda nam hij toch steeds de tijd voor opbouwende en snelle feedback. Eveneens de opvolging en begeleiding doorheen deze volledige proef hebben ervoor gezorgd dat mijn masterproef tot een goed einde is gekomen. Zonder zijn hulp was deze masterproef nooit wat hij vandaag is en vandaar dan ook deze dank naar hem toe.

Verder gaat er een dankwoord uit naar de begeleider, de heer Maarten Colson, die een grote bijdrage heeft geleverd in het finaliseren van de verstuurde enquête. Hij heeft er op toegezien dat deze enquête volledig en aantrekkelijk verstuurd werd, waarvoor mijn dank.

Logischerwijze bestaat er geen kwantitatief onderzoek zonder respondenten. Het was zeker en vast niet eenvoudig om startups of scale-ups te overhalen om, in tijden van Corona, een enquête in te vullen. Dat is dan ook de reden dat ik mijn dank wil betuigen naar alle respondenten die toch de moeite en tijd hebben genomen om deze enquête in te vullen. Zonder jullie deelname was deze masterproef nooit mogelijk geweest.

Tot slot betuig ik mijn grootste dank aan familie en vrienden. Zonder mijn ouders was het niet mogelijk geweest om deze opleiding te volgen en tot een goed einde te volbrengen. Eveneens mijn vrienden zou ik graag via deze weg bedanken voor hun steun en geduld dat zij het afgelopen academiejaar zonder twijfel hebben getoond. Zij zorgde voor de nodige afwisseling tussen motivatie en ontspanning, waardoor ik de kracht vond om deze masterproef te voltooien. Graag zou ik nog één persoon in het bijzonder willen bedanken, namelijk mijn vriend Yoeri. Ondanks mijn gemoedsstemmingen, stond hij toch altijd voor mij klaar en gaf hij mij de motivatie om deze proef af te werken.

Als schrijver van deze masterproef, hoop ik dat u als lezer evenzeer geboeid wordt door dit onderzoek. Daarenboven hoop ik ook dat het een aantal nuttige inzichten kan leveren op vlak van diversiteit in het samenstellen van ondernemende teams in startups en scale-ups.

*Tiffany Jonckers*

*Hasselt, mei 2020*



## Abstract

Mede door het Coronavirus zal het belang ten aanzien van de besluitvormingskwaliteit in startups en scale-ups nog invloedrijker worden. Echter wordt deze teamprestatie door heel wat factoren beïnvloed in een onderneming. Eén van deze factoren lijkt het ondernemend team te zijn, dat verantwoordelijk is voor de besluitvorming. Doorheen de jaren lijkt een verandering te zijn verwezenlijkt, aangezien oorspronkelijk verondersteld werd dat de organisatie een reflectie van de oprichter vormt. Vanwege het feit dat, vandaag de dag, een bedrijf de reflectie vormt van haar ondernemend team, dient het bedrijf rekening te houden met de samenstelling van dit team. Om de kwaliteit van de besluitvorming te kunnen garanderen, dient het bedrijf zich bewust te zijn van de verschillen die zich voordoen onder de managementleden. Uit voorgaande onderzoeken blijkt dat diversiteit verschillende dimensies kan aannemen, waar dit onderzoek zich focust op twee van de drie dimensies die aangereikt worden door Harrison en Klein. Deze dimensies bedragen de variëteit in kennis, gemeten aan de hand van de opleiding, algemene ervaring en functionele ervaring van het individu, en de scheiding in persoonlijkheidskenmerken, gemeten door middel van de *Big Five* persoonlijkheidskenmerken. Dit onderzoek veronderstelt enerzijds een positieve relatie tussen de variëteit en de kwaliteit van de besluitvorming en anderzijds een negatieve relatie tussen de scheiding in persoonlijkheidskenmerken en de besluitvormingskwaliteit. Hierbij wordt verwacht dat voorgaande relaties verklaard kunnen worden aan de hand van de gedragsintegratie dat het team lijkt te vertonen. Teams die beter in staat zijn om samen te werken, zullen bijgevolg ook meer informatie met elkaar uitwisselen, wat resulteert in kwalitatievere beslissingen. Door deze intense samenwerking, zijn zij ook beter in staat om de verschillende perspectieven binnen het team te integreren en dus ook beter om te gaan met complexiteit.

Om meer inzichten te verschaffen in bovengenoemde relaties is een enquête opgesteld, waarvan de focus hoofdzakelijk gericht is op de diversiteit van het ondernemend team in de startup, scale-up. Deze enquête is elektronisch ter beschikking gesteld aan Belgische startups en scale-ups, die geselecteerd werden via de Limburgse incubatoren. Uiteindelijk is een sample van acht startups, scale-ups gekomen, die de basis vormt voor de analyses. Dit onderzoek maakt gebruik van zowel lineaire regressies als eenvoudige mediatiemodellen van Hayes. Aan de hand van deze testen, is het mogelijk om de vooropgestelde hypotheses te verwerpen of aan te nemen.

Uit de resultaten blijkt dat de gehanteerde diversiteitsmaatstaven wel degelijk een effect vertonen op de kwaliteit van de besluitvorming. Allereerst is de invloed van variëteit op de besluitvormingskwaliteit nagegaan. Hieruit blijkt dat variëteit, in dit onderzoek, doorgaans een negatief effect heeft op de kwaliteit van de besluitvorming. Dit negatief effect wordt hoofdzakelijk gegenereerd door de diversiteit in opleiding en algemene ervaring. De reden hiervoor is het feit dat variëteit in kennis ervoor zorgt dat teamleden over verschillende perspectieven beschikken en bijgevolg taken ook anders kunnen benaderen. Met andere woorden kan dit conflicten oproepen waardoor de teamcohesie in het gedrang komt. Echter lijkt de diversiteit in functionele ervaring een positief effect te vertonen op de besluitvormingskwaliteit. Deze teams lijken over meer relevante expertise te beschikken om de kwaliteit van de besluitvorming te verbeteren. Uit het eenvoudig mediatiemodel blijkt dat variëteit in opleiding, algemene ervaring en functionele ervaring een negatief effect vertonen op de gedragsintegratie. Echter mag dit onderzoek geen uitspraken doen over het mediatiemodel met betrekking tot de algemene

ervaring, vermits het model niet statistisch significant is. Daarnaast lijkt de gedragsintegratie, specifiek voor dit onderzoek, de relaties niet te mediëren, wat met 95% betrouwbaarheid besloten kan worden. Ten tweede is de invloed van scheiding in persoonlijkheidskenmerken op de kwaliteit van de besluitvorming onderzocht. Hieruit blijkt dat ook scheiding in persoonlijkheidskenmerken doorgaans een negatief effect vertoont op de besluitvormingskwaliteit. Over het algemeen werken personen liever samen met anderen die op hen gelijken. Hierdoor zal in teams, die een scheiding vertonen in persoonlijkheidskenmerken, sprake zijn van minder informatie-uitwisseling. Bijgevolg worden de verschillende perspectieven van de teamleden minder, of zelfs niet, gedeeld met elkaar. Door de geringe data was dit onderzoek niet in staat om het effect van de gedragsintegratie op de relatie tussen de scheiding in persoonlijkheidskenmerken en de besluitvormingskwaliteit waar te nemen door middel van een eenvoudig mediatiemodel. Vandaar dat er gekozen is om, via een lineaire regressie, het direct effect van de scheiding in persoonlijkheidskenmerken te analyseren op de gedragsintegratie. Uit deze regressies blijkt slechts één dimensie van de persoonlijkheid een significante relatie te bekomen, namelijk de openheid voor nieuwe ervaringen. Hierdoor is dit onderzoek niet in staat om een uitspraak te doen over het totaal effect van scheiding in persoonlijkheidskenmerken.

Tot slot eindigt deze masterproef met het bespreken van beperkingen en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen voor vervolgonderzoeken. De grootste beperking op deze masterproef, mede door de doorbraak van het Coronavirus in België, is de beperkte data die verzameld is. Dit heeft als gevolg dat bepaalde relaties niet op de vooropgestelde manier getest konden worden. Bovendien zijn enkele relaties niet statistisch significant, waarvan de significantie wel in eerder onderzoek werd aangetoond. Hierdoor levert deze masterproef de aanbeveling om de relatie betreffende de scheiding in persoonlijkheidskenmerken nogmaals te analyseren. Daarnaast kan ook rekening gehouden worden met bijkomende variabelen, die deze relatie kunnen beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is de variabele 'veilig gevoel in het team'. Eveneens kan de variabele 'scheiding' op een andere manier ingevuld worden, zoals de waarden en overtuigingen van de teamleden. Ook variëteit kan in een vervolgonderzoek opnieuw getest worden, waarbij een andere index benut wordt om de maatstaven te berekenen. Daarnaast kan de variabele 'opleiding' ook via een andere insteek onderzocht worden.

Voor de volledige uitwerking van dit onderzoek verwijs ik u graag door naar de eindverhandeling.



**Inhoudstabel:**

**Belangrijke COVID-mededeling**

**Woord vooraf**

**Abstract**

**Inhoudstabel**

**Introductie:** ..... - **1** -

**Literatuurstudie:** ..... - **4** -

Diversiteit als variëteit: ..... - 4 -

Diversiteit als scheiding: ..... - 6 -

**Methodologie:**..... - **8** -

Datareeks: ..... - 8 -

Metingen:..... - 9 -

Afhankelijke variabele: ..... - 9 -

Onafhankelijke variabelen:..... - 9 -

Controlevariabelen:..... - 10 -

Data-aggregatie..... - 11 -

**Resultaten:** ..... - **11** -

Variëteit:..... - 11 -

Scheiding in persoonlijkheidskenmerken: ..... - 15 -

**Discussie:** ..... - **19** -

**Beperkingen huidig onderzoek en aanbevelingen verder onderzoek:** ..... - **20** -

**Referentielijst:** ..... - **21** -

**Appendix:** ..... - **25** -

**Auteursrechtelijke overeenkomst**





## **De rol van diversiteit in teamsamenwerking van ondernemende teams binnen startups en scale-ups**

**Tiffany Jonckers**

Onder toezicht van Prof. Dr. Pieter Vandekerckhof en dhr. Maarten Colson

---

KERNWOORDEN	ABSTRACT
Diversiteit in ondernemende teams	Diversiteit in management teams heeft de laatste jaren aanzienlijke aandacht gewonnen in het wetenschappelijk onderzoek. De voornaamste reden hiervoor is het feit dat
Variëteit	diversiteit een invloed zou uitoefenen op de teamprestaties, zoals de kwaliteit van de besluitvorming. Deze studie onderzoekt de
Scheiding in persoonlijkheids-kenmerken	invloed van diversiteit op de kwaliteit van de besluitvorming, specifiek in startups en scale-ups, waarbij de gedragsintegratie als mogelijke verklaring voor deze relatie gekozen is. Om deze
Startups/ scale-ups	relatie te kunnen testen, maakt dit onderzoek gebruik van een enquête die verstuurd is naar Belgische startups en scale-ups. Uit
Gedragsintegratie	dit onderzoek blijkt dat zowel variëteit als scheiding, twee diversiteitstypes, een negatieve invloed uitoefenen op de
Kwantitatief onderzoek	besluitvormingskwaliteit. Echter is er geen bewijs gevonden dat deze relatie verklaard kan worden door middel van de
	gedragsintegratie van het team.

---

### **Introductie:**

Een onderzoek van Aldrich, Carter, and Reynolds (2004) toont aan dat nieuwe ondernemingen vaker opgestart worden door een team van ondernemers dan door één enkele ondernemer. Het gevolg hiervan is dat tegenwoordig steeds meer belang gehecht wordt aan de samenstelling van zulke teams, vermits zij de bedrijfscultuur en -structuur bepalen en de belangrijkste bedrijfsbeslissingen nemen (Finkelstein, Hambrick, & Cannella,

2009). Bijgevolg vormt het ondernemend team de kern van deze masterproef. In dit onderzoek worden ondernemende teams gedefinieerd als teams die cumulatief voldoen aan de volgende drie voorwaarden (1) ze zijn gezamenlijk opgericht, (2) alle leden hebben een financieel belang en (3) hebben ook een rechtstreekse invloed op de strategische beslissingen (Ensley, Carland, & Carland, 1998). Het lidmaatschap in een groep beïnvloedt individuen hun emoties en

relevantie van bepaalde taken (Mortensen, 2014).

Dit onderzoek neemt het effect van ondernemende teams, specifiek in startups en scale-ups, waar op hun besluitvormingsresultaten. Een startup kan gedefinieerd worden als een relatief jonge onderneming die met een innovatief product of innovatieve dienst op zoek gaat naar een schaalbaar businessmodel (Agentschap Innoveren & Ondernemen, 2019). Indien de startup gedurende drie opeenvolgende jaren groeit met gemiddeld 20% en bij het eerste jaar van de meting minstens tien werknemers tewerkstelt, wordt er gesproken van een scale-up (Agentschap Innoveren & Ondernemen, 2019). Startups bevinden zich vaak in een volatiele, onzekere omgeving, waarbij doorgaans geen standaard of routinematige activiteiten worden uitgevoerd. Deze ondernemingen brengen namelijk innovatieve producten of diensten op de markt, waarbij ze al eens out-of-the-box moeten denken. Om op voorgaande elementen in te spelen, is het essentieel om over een divers managementteam te beschikken (Bjørnåli, Knockaert, & Erikson, 2016). Samen met nog andere factoren zorgt dit managementteam namelijk voor het vitale succes van de startup, vermits zij de richting van de onderneming beïnvloeden (Zhang, Wang, & Wang, 2017). Na verloop van tijd zal de startup kunnen doorgroeien tot een scale-up, die gekenmerkt wordt door strategisch ondernemerschap. Dit strategisch ondernemerschap wijst op het feit dat de onderneming zowel opportuniteit-zoekend als voordeel-zoekend gedrag vertoont om zo welvaart te creëren (Monteiro, 2019).

In dit onderzoek wordt belang gehecht aan één specifieke vorm van een team, namelijk het managementteam. De samenstelling van een ondernemend team is door de jaren heen een belangrijk aandachtspunt geworden. Het ontstaan hiervan bevindt zich in het jaar 1984, waarin Hambrick en Mason de "Upper Echelons

Theory" introduceerden. Volgens de *Upper Echelons Theory* vormt een organisatie de reflectie van zijn topmanagers. Topmanagers hun interpretaties van een bepaalde situatie worden beïnvloed door hun waarden, ervaringen en persoonlijkheden, wat op hun beurt een invloed zal uitoefenen hoe zij met de situatie omgaan. Dit impliceert dat complexe beslissingen van topmanagers voortkomen uit gedragsfactoren en niet zozeer uit een zoektocht naar economische optimalisatie (Hambrick & Mason, 1984). De kenmerken van het top managementteam, hierna TMT genoemd, zouden namelijk een betere verklaring kunnen bieden voor de bedrijfsprestaties. Zulke TMTs bestaan uit meerdere personen met mogelijks ook diverse kenmerken en/of karakteristieken, wat leidt tot diversiteit in het TMT. Diversiteit in kennis en expertise kan een voordeel vormen indien een onderneming terecht komt in een markt met heel wat onzekerheden en uitdagingen (Jin et al., 2016). Echter leidt teamdiversiteit niet per definitie tot positieve uitkomsten. Zo kunnen verschillen in persoonlijkheid en macht namelijk leiden tot conflicten en belemmeringen voor de teaminteractie. Uit voorgaande informatie kan men afleiden dat diversiteit onder managementleden een invloed uitoefent op de besluitvormingsresultaten, maar ook op de kwaliteit hiervan (Wagner, Pfeffer, & O'Reilly III, 1984; Williams & O'Reilly, 1998). Kwalitatieve beslissingen zijn gebaseerd op valide argumentatie en bevorderlijke, beschikbare informatie. Daarnaast moeten de geïntegreerde beslissingen ook in lijn zijn met de organisatiedoelstellingen en bijdragen aan de algemene doeltreffendheid ervan (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Afhankelijk van de aard van de verschillen die in acht wordt genomen, kan de invloed van diversiteit op de besluitvormingskwaliteit zowel positief als negatief zijn. Hierbij dient opgemerkt te worden dat '*behavioral integration*' een belangrijke rol speelt in dit proces. *Behavioral integration*, ook

wel gedragsintegratie, wordt gedefinieerd als “de mate waarin de leden van het TMT zich bezighouden met wederzijdse en collectieve interactie” (Hambrick, 1994). Gedragsintegratie is een meta-construct, dat drie TMT-processen vastlegt: (1) de gezamenlijke besluitvorming, (2) het samenwerkingsgedrag en (3) de kwaliteit van de informatie-uitwisseling (Hambrick, 1994). Gedragsintegratie omvat de sociale integratie, de groepscohesie en de kwaliteit van informatie-uitwisseling en samenwerkingen, teamprocessen die hiervoor werden voorgesteld als afzonderlijke constructies (Vandekerckhof, 2015). Uit een studie van Carmeli and Schaubroeck (2006) blijkt dat deze teams gekenmerkt worden door intense interactie waardoor zij een open uitwisseling van informatie nastreven, beter kunnen omgaan met complexiteit en uiteenlopende meningen van managementleden samenbrengen. Met andere woorden, gedragsintegratie in TMTs lijkt een positief effect te genereren op de besluitvorming van het TMT.

In het verleden is reeds veel onderzoek gevoerd naar diversiteit in managementteams, waarbij verschillende benaderingen werden toegepast, zoals de twee-factoren benadering. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds observeerbare factoren, zoals leeftijd, geslacht en ras, en anderzijds niet-observeerbare factoren, zoals opleiding, vaardigheden, waarden en persoonlijkheidsverschillen (Jackson, May, & Whitney, 1995). Bij het gebruik van deze benadering, stuitte Mannix and Neale (2005) op het probleem dat individuele kenmerken niet uitsluitend in één van de twee factoren ondergebracht konden worden. Een bijkomend probleem vormt het feit dat diversiteit, via deze benadering, enkel gemeten wordt aan de hand van een beperkte set van kenmerken (Zhou & Rosini, 2015). Onder meer door deze zwakke, onsamenhangende resultaten is er sinds 2007 een verschuiving merkbaar naar het diversiteitsprincipe van Harrison and Klein (2007). Volgens Harrison en Klein moet

diversiteit behandeld worden als een divers concept. Allereerst is het belangrijk om aan te halen dat diversiteit zich afspeelt op eenheidsniveau, toegepast op dit onderzoek betekent dit concreet op het niveau van het TMT. Indien de diversiteit van een bepaald kenmerk binnen het TMT beschreven wordt, dient men het TMT als geheel te beschrijven en niet de verschillen ten opzichte van de andere managementleden. Daarnaast is diversiteit ook gebonden aan een kenmerk, wat wil zeggen dat het TMT divers is met betrekking tot één of meer specifieke kenmerken van de managementleden. Het principe dat diversiteit zelf als divers beschouwd kan worden, resulteert in drie soorten diversiteit, namelijk variëteit, scheiding en ongelijkheid. Dit onderscheid komt voort van hun verschillende inhoud, werking, patronen en uiteindelijke gevolgen (Harrison & Klein, 2007). In de volgende sectie, namelijk de literatuurstudie, worden de variabelen ‘variëteit’ en ‘scheiding’ toegelicht. Hierbij werd in voorafgaande onderzoeken gesteld dat enerzijds variëteit een positief effect heeft en anderzijds de scheiding in persoonlijkheidskenmerken een negatief effect heeft op de kwaliteit van de besluitvorming.

Het uiteindelijke doel is om aan te tonen welke effecten variëteit en scheiding in persoonlijkheidskenmerken op de kwaliteit van de besluitvorming in startups en/of scale-ups vertonen. Aangezien de kwaliteit van de besluitvorming een goede voorspeller lijkt te zijn voor de bedrijfsstrategie en de bereidheid om deze ook te implementeren, bepaalt dit voor een groot deel de duurzaamheid van het bedrijf op de lange termijn. De kwaliteit van de besluitvorming lijkt, in vergelijking met objectief meetbare bedrijfsprestaties zoals de winstgevendheid, een betere voorspeller te zijn om te bepalen of het bedrijf in staat is om zijn doelen ook effectief te bereiken (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002). De besluitvormingskwaliteit wordt grotendeels beïnvloed door de gedragsintegratie, die de

teamleden trachten na te streven. Met andere woorden wordt er in dit onderzoek verondersteld dat de gedragsintegratie tussen de relatie van zowel variëteit als scheiding in persoonlijkheidskenmerken op de kwaliteit van de besluitvorming komt te staan, om zo bovengenoemde relaties trachten te verklaren. Aangezien de team samenstelling al enige tijd een *hot topic* is, werd allereerst de literatuur hieromtrent doorgenomen. Om uiteindelijk de opgestelde hypothesen te kunnen verwerpen of bevestigen, is er gekozen om een enquête af te nemen bij startups en scale-ups. Hierbij werd een belangrijk criterium gehanteerd, meer bepaald het ondernemend team moet uit minstens 3 managementleden bestaan, inclusief de oprichter. Daarenboven is het essentieel dat elk teamlid de enquête invult om het bedrijf als geldig op te nemen in de datareeks.

## **Literatuurstudie:**

### **Diversiteit als variëteit:**

Volgen Harrison and Klein (2007) kan diversiteit als variëteit gedefinieerd worden als “de categorische verschillen in informatie, kennis of ervaringen tussen de verschillende teamleden” (Harrison & Klein, 2007). Hiertoe behoort de informationele diversiteit als gevolg van de opleiding van het individu, reeds opgelopen ervaringen en de functionele achtergrond. Over het algemeen lijken teams met verschillen in deze aspecten over meer kennis, contacten, industrie-ervaringen en diverse opleidingen te beschikken (Kristinsson, Candi, & Saemundsson, 2016). Door deze verscheidenheid kunnen teamleden elkaar dan ook beter aanvullen.

Het eerste aspect dat tot variëteit behoort is de opleiding van het individu. Hierin kan een onderscheid gemaakt worden in de educatieve achtergrond en het opleidingsniveau van het individu. De educatieve achtergrond zal de kennis, houding en het perspectief van een werknemer beïnvloeden, waardoor het dan ook

wordt aangeraden om teams samen te stellen bestaande uit leden met verschillende opleidingsachtergronden. Dit zorgt namelijk voor meer toegang tot taakrelevante kennis. Daarnaast ondervinden TMTs, die beschikken over een diverse educatieve achtergrond, voordelen vermits zij vaak dubbelzinnige, slecht gedefinieerde taken over verschillende bedrijfsafdelingen heen moeten uitvoeren (Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011). Naast de educatieve achtergrond, speelt ook het opleidingsniveau van het individu een rol. Volgens Bell et al. (2011) is het waardevoller om te beschikken over hogere opleidingsniveaus, betreffende relevante kennis en informatie om een taak goed te kunnen uitvoeren, dan verscheidene opleidingsniveaus. Belangrijk om hierbij te vermelden, is het feit dat het gemiddelde opleidingsniveau van een intellectueel team, zoals een TMT, hoger moet zijn dan dat van fysieke teams, zoals productieteams (Bell et al., 2011).

Een tweede aspect van variëteit is de reeds verworven beroepspecifieke kennis. Ook deze kennis lijkt ten goede te komen voor het team aangezien teamleden beter weten waar ze zich op moeten focussen (Nasta, Pirolo, & Wikström, 2016). Daarnaast blijkt ook uit onderzoek dat teams die diversiteit, met betrekking tot beroepspecifieke kennis, vertonen vlotter financiële middelen zullen ontvangen dan teams waarvan de leden dezelfde beroepspecifieke kennis of ervaring bezitten. Diversiteit in beroepspecifieke kennis kan zowel een voor- als nadeel opleveren, afhankelijk van het feit of dit op bedrijf- of teamniveau beschouwd wordt (Zhou & Rosini, 2015). Diversiteit in ervaringen kan namelijk ook conflicten opleveren aangezien werknemers problemen of taken anders zullen bekijken en bijgevolg ook benaderen. Deze conflicten leiden uiteindelijk tot een verlaagde teamcohesie en -effectiviteit (Zhou & Rosini, 2015). Teams waarvan de leden beschikken over dezelfde

ervaringen zullen een betere teamcohesie vertonen maar eerder geneigd zijn om zich vast te houden aan gewoontes uit de industrie (De Winne & Sels, 2010).

Een laatste aspect vormt de functionele achtergrond van de werknemer. Functionele diversiteit kan gedefinieerd worden als "de mate waarin teamleden verschillen in hun ervaringen in een bepaalde functie, waarin zij het grootste deel van hun carrière hebben doorgebracht" (Cheung, Gong, Zhou, & Shi, 2016). Om maximale functionele diversiteit te bekomen, moeten de teamleden beschikken over kennis en expertise van zoveel mogelijk bedrijfsafdelingen (Bell et al., 2011). Uit onderzoek blijkt dat teams pas werkelijk kunnen verbeteren indien de teamleden in staat zijn om hun opgebouwde kennis en expertise te delen met andere teamleden. Desondanks blijkt dit toch niet altijd even gemakkelijk te zijn. Hiervoor bestaan verschillende mogelijke verklaringen. Een eerste mogelijke verklaring kan zijn dat teamleden niet altijd even goed weten in welke mate de andere teamleden dit zullen begrijpen. Een tweede mogelijke verklaring is de vrees van sommige teamleden voor het principe van 'free-riding'. Hierbij zullen bepaalde teamleden hun eigen kennis niet delen, maar wel gebruik maken van de gedeelde kennis van anderen. Op deze manier kunnen de 'free-riders' een persoonlijk voordeel nastreven terwijl ze mogelijks de kennis van andere teamleden uitbuiten (Cheung et al., 2016).

Op basis van bovenstaande inzichten blijkt er zowel een positief als negatief verband te bestaan tussen teamdiversiteit als variëteit en de kwaliteit van de teambesluitvorming. Desondanks deze gemengde resultaten, tonen Harrison and Klein (2007) in hun onderzoek aan dat de positieve effecten de negatieve lijken te overheersen. Over het algemeen lijken ondernemende teams, die beschikken over informationele diversiteit, effectiever hun bedrijf te kunnen leiden omwille van het feit dat zij

beschikken over een grotere hoeveelheid aan diverse informatie, voortkomend uit verschillende bronnen (Harrison & Klein, 2007). Diverse teams, met betrekking tot variëteit, beschikken over een groter aantal probleemoplossende perspectieven en kunnen hierdoor betere beslissingen maken (Kristinsson et al., 2016). Bovendien nemen deze teams uitgebreidere strategische beslissingen (Zhou, Rogoff, & Vredenburg, 2015). Vandaar dat de eerste hypothese dan ook als volgt luidt:

*Hypothese 1: Variëteit heeft een positief effect op de kwaliteit van de besluitvorming.*

Een onderzoek van Boone and Hendriks (2009) toonde aan dat de relatie tussen variëteit en besluitvormingskwaliteit gemedieerd wordt door de gedragsintegratie van het team. Indien het TMT in staat is om een effectieve informatie-uitwisseling na te streven, dit wil zeggen kennis en inzichten van afzonderlijke teamleden te integreren en benutten, zullen zij alternatieven efficiënter kunnen evalueren en gezamenlijk betere beslissingen nemen (He, Ndofor, Wei, & Yi, 2018). Teams die in staat zijn om gedragsintegratie na te streven, kunnen hun kennis en ervaringen effectief samenbrengen en efficiënt benutten om zo tot betere beslissingen te komen (Simsek, Lubatkin, Ling, & Veiga, 2006). Uit voorgaande paragrafen blijkt dat ondernemende teams die variëteit in kennis bezitten wel degelijk een minder goede samenwerking of minder informatie-uitwisseling nastreven dan teams, die niet divers zijn voor dit kenmerk. De potentiële conflicten die in deze teams voorkomen, bieden hen de mogelijkheid om te debatteren en discussiëren over strategische kwesties (Siegel & Hambrick, 1996). Dat is dan ook de reden dat de tweede hypothese als volgt luidt:

*Hypothese 2: De relatie tussen variëteit en de kwaliteit van de besluitvorming wordt gemedieerd door de gedragsintegratie.*

## **Diversiteit als scheiding:**

Diversiteit als scheiding kan gedefinieerd worden als "de verschillen in positie of opinie tussen teamleden gebaseerd op waarden, attitudes en persoonlijkheden" (Harrison & Klein, 2007). Het onderzoek van Bell et al. (2011) vermeldt dat teamleden hun persoonlijkheidskenmerken hun denken, voelen en handelen beïnvloedt doordat zij taken, en andere teamleden, mogelijks anders benaderen. Daarnaast verwachten individuen, die beschikken over gelijkaardige persoonlijkheidskenmerken, dat zij ook op andere gebieden vergelijkbaar zullen zijn (Harrison & Klein, 2007). Echter is het belangrijk om na te gaan hoe de persoonlijkheidskenmerken van een individu van invloed zijn op het teamniveau. Teams die gelijk zijn met betrekking tot scheiding, weerspiegelen namelijk sterk de normen die binnen het team leven. Binnen diverse teams daarentegen is er de mogelijkheid dat de karakteristieken van elk individu naar boven komen, waarbij een sociale druk uitgeoefend kan worden door bepaalde persoonlijkheden (Prewett, Brown, Goswami, & Christiansen, 2016). Heel wat studies hebben gebruik gemaakt van het *Big Five* model om de invloed van persoonlijkheidskenmerken op het teamniveau te bestuderen (Zhou, Hu, & Zey, 2015). Het *Big Five* model wordt beschreven in termen van accuraatheid, behaaglijkheid, openheid voor nieuwe ervaringen, extravertie en neuroticisme, die hieronder verder besproken worden.

Een eerste persoonlijkheidskenmerk van het *Big Five* model is accuraatheid. Accuraatheid kan gedefinieerd worden als "de mate waarin individuen gericht zijn op prestaties, ordelijkheid, stiptheid, betrouwbaarheid en zelfdiscipline" (Zhou, Hu, et al., 2015). Personen die hier hoog op scoren zijn betrouwbaarder, waardoor zij in staat zijn om eveneens betrouwbaardere werkrelaties tot stand te brengen. Daarnaast weten accurate teamleden goed wat het doel is

en werken zij harder om dit doel ook effectief te bereiken. Accurate teamleden vertonen de neiging om eerder een leiderschapsrol op zich te nemen, waarbij zij doelen zetten maar ook toekijken of deze worden nageleefd en dit terugkoppelen naar de teamleden (Hoch & Dulebohn, 2017).

Behaaglijkheid vormt het tweede kenmerk van het *Big Five* model. Behaaglijkheid verwijst naar de interactie tussen teamleden, waarbij zij vriendelijk, coöperatief en vertrouwend zijn tegenover elkaar. Behaaglijke teamleden hechten veel waarde aan affiliatie en vermijden liefst conflicten, waardoor zij wel eens beschouwd kunnen worden als zwak en onzeker omdat zij rekening houden met en vertrouwen op anderen. Aangezien zij rekening houden met en vertrouwen op anderen, zal deze persoonlijkheidsdimensie een sterke invloed uitoefenen op de samenwerking en interactie onder teamleden (Hoch & Dulebohn, 2017). Behaaglijke teamleden zijn namelijk bereid om anderen te helpen en conflicten op een gezamenlijke manier op te lossen. Logischerwijze zal dit fenomeen de teamprestaties ten goede komen, indien er uitgegaan wordt van het principe van gedragsintegratie. Doordat behaaglijke personen elkaar vertrouwen, zullen zij hun gevoeligheid voor groepsdenken onwaarschijnlijk kunnen verminderen, vermits zij elkaar niet uitdagen of ondervragen. Zij denken namelijk dat deze handelingen onenigheid binnen het team veroorzaken en bijgevolg afbreuk doen aan de kwaliteit van hun gezamenlijke besluitvorming (Kong, Konczak, & Bottom, 2015).

Daarnaast verwijst openheid voor nieuwe ervaringen naar "het feit of mensen nieuwe ervaringen accepteren, geïnteresseerd zijn in ongebruikelijke denkprocessen en beschikken over een creatieve intentie" (Zhou & Rosini, 2015). Teamleden die hierover beschikken staan open voor nieuwe ervaringen doordat zij oude gewoontes in twijfel stellen en op zoek gaan naar nieuwe, efficiëntere methodes. Deze teams zullen



creatief, onconventioneel gedrag op de werkplek aanmoedigen. Dit met als reden dat zij van zichzelf nieuwsgierig zijn, hun kennis willen uitbreiden en nieuwe inzichten willen bekomen (Zhou, Hu, et al., 2015). Dit persoonlijkheidskenmerk zorgt voor betere prestaties, indien de situaties waarin de teamleden werken complex of nieuw zijn. Tot slot lijkt openheid voor nieuwe ervaringen een sterke invloed uit te oefenen op de interpersoonlijke en sociale interacties van individuen aangezien zij graag netwerken met mensen binnen en buiten hun bestaand sociaal netwerk. Over het algemeen lijken deze personen werkrelaties van hogere kwaliteit te ontwikkelen doordat zij hun medewerkers willen leren kennen (Hoch & Dulebohn, 2017).

Vervolgens refereert extraversie naar individuen die sociaal, assertief en spraakzaam zijn. Extraverte personen zijn zeer spraakzaam ten opzichte van introverten, met als gevolg dat introverten zich gedomineerd kunnen voelen door de extraverte teamleden. Bijgevolg heeft dit negatieve gevolgen voor het teamproces, aangezien introverte teamleden hun meningen of perspectieven niet volledig aan bod zijn gekomen (den Hartog, Runge, Reindl, & Lang, 2019). Extraverte personen zijn op zoek naar opwinding en sociale aandacht. Door hun positieve kijk op het leven, hun ambitieuze en invloedrijke karakteristieken zijn zij in staat om makkelijker het vertrouwen en enthousiasme van andere teamleden op te wekken. Extraverte personen presteren het best wanneer hun opdracht interpersoonlijk contact en samenwerking vereist en hoge prestatieverwachtingen bevat, maar ook teamprocessen waarbij hulp gevraagd wordt van andere teamleden (Hoch & Dulebohn, 2017). Anderzijds behoort tot extraversie ook vriendelijkheid en gemoedelijkheid, die beiden zorgen voor een efficiënte en effectieve werking van het team. Teams die divers zijn met betrekking tot extraversie bevorderen informatiedeling, samenwerking, gezonde

competitie en streven de beoogde prestaties na (Prewett et al., 2016).

Het laatste kenmerk van het *Big Five* model bevat neuroticisme, ook wel emotionele stabiliteit genoemd. Emotioneel stabiele personen zijn eerder zelfzeker, rustig, voelen zich veilig en hebben een hoger zelfbeeld dan introverte personen. Zij zijn beter in staat om onder stress beslissingen te nemen en voelen zich zekerder om om te gaan met moeilijke situaties. Kortom, emotioneel stabiele personen zijn veerkrachtiger. Daarnaast zijn zij beter in staat om bij te dragen aan een positief samenwerkingsklimaat, aangezien dit persoonlijkheidskenmerk vaak geassocieerd wordt met een positieve werksfeer binnen het team. Zo draagt emotionele stabiliteit bij aan coördinatie, samenwerking, stabiliteit, taakcohesie en uiteindelijk een hoger niveau van teamprestaties (Hoch & Dulebohn, 2017).

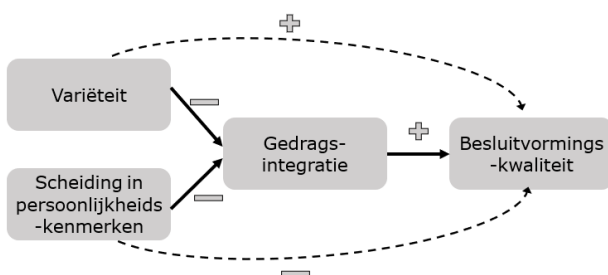
Over het algemeen lijken de effecten van diversiteit met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken nadelig te zijn voor de kwaliteit van de besluitvorming. Ook de studie van Harrison and Klein (2007) toonde aan dat teams die minder divers zijn met betrekking tot scheiding, hogere niveaus van vertrouwen, samenwerking en sociale integratie vertonen. Met andere woorden leidt maximale diversiteit met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken tot een lagere cohesie, hogere kans op conflicten onder teamleden en jammer genoeg ook ongunstige bedrijfsprestaties (Harrison & Klein, 2007). Doordat teamleden verschillen vertonen met betrekking tot hun persoonlijkheidskenmerken, hindert dit de effectieve samenwerking van het gehele team. Daarenboven kunnen verschillen in persoonlijkheidskenmerken leiden tot een fragmentatie in het team. Dit leidt tot het besluit dat teamleden, die niet over dezelfde persoonlijkheidskenmerken lijken te beschikken, vaker relationele conflicten ervaren, wat bijgevolg de besluitvorming belemmert (Vandekerckhof, 2015). Met andere woorden lijkt een negatieve relatie te bestaan tussen scheiding

in persoonlijkheidskenmerken en de kwaliteit van de besluitvorming. Vandaar dat de hypothese dan ook als volgt luidt:

*Hypothese 3:* Scheiding heeft een negatief effect op de kwaliteit van de besluitvorming.

Zoals reeds naar voren kwam in voorafgaande paragrafen, lijkt ook hier de relatie gemedieerd te worden door de gedragsintegratie van het team. Het onderzoek van Carmeli and Schaubroeck (2006) toonde aan dat teams, die in hogere mate gedragsgeïntegreerde kenmerken vertoonden, kwalitatievere beslissingen konden nemen dan teams die minder gedragsgeïntegreerd zijn. Daarnaast blijkt ook dat teamleden die tegenstrijdige persoonlijkheidskenmerken bezitten, minder geneigd zullen zijn om informatie met elkaar te delen of samen te werken. Daarenboven zullen personen, die gelijkaardig zijn op vlak van persoonlijkheidskenmerken, eveneens beter samenwerken en minder conflicten vertonen. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat zij elkaar vertrouwen door gelijkenissen (Locke & Horowitz, 1990) Vandaar dan ook dat de hypothese als volgt luidt:

*Hypothese 4:* De relatie tussen scheiding in persoonlijkheidskenmerken en de kwaliteit van de besluitvorming wordt gemedieerd door de gedragsintegratie.



## **Methodologie:**

### **Datareeks:**

Dit onderzoek analyseert een steekproef van Belgische startups en scale-ups, waarbij de

definitie van VLAIO gehanteerd wordt om startups en scale-ups te definiëren. Startups zijn relatief jonge ondernemingen die met een innovatief product of innovatieve dienst op zoek gaan naar een schaalbaar businessmodel (Agentschap Innoveren & Ondernemen, 2019). Scale-ups zijn startups die gedurende drie opeenvolgende jaren groeien met gemiddeld 20% en bij het eerste jaar van de meting minstens 10 werknemers tewerkstellen (Agentschap Innoveren & Ondernemen, 2019). Binnen deze startups en scale-ups werd specifiek aandacht besteed aan het managementteam, dat ook moest voldoen aan een aantal criteria. Allereerst werd pas gesproken van een managementteam indien dit team bestond uit minstens drie managementleden, die een invloed uitoefende op de besluitvorming binnen de onderneming. Ten tweede werd eveneens gebruik gemaakt van drie criteria van Ensley et al. (1998), namelijk (1) het managementteam is gezamenlijk opgericht, (2) alle leden hebben een financieel belang en (3) hebben ook een rechtstreekse invloed op de strategische beslissingen.

Via de Limburgse incubatoren werden Belgische startups en scale-ups geselecteerd, die tenminste 3 managementleden tewerkstellen. Daarnaast werd eveneens gebruik gemaakt van een website, waarop geografisch gezocht kon worden naar startups en scale-ups. Na het bepalen welke ondernemingen voldoen aan bovengenoemde criteria, werd de enquête per mail gestuurd naar 180 startups, scale-ups. De vragenlijst werd steeds gemaïld naar hetzij de CEO, een managementlid hetzij een algemeen mailadres van het bedrijf. Om de uiteindelijke steekproef van deze masterproef te kunnen bepalen, werden vragen geïntegreerd die betrekking hebben op de gebruikte ex post criteria voor ondernemende teams in startups en scale-ups. Allereerst werd gevraagd aan de respondent om aan te duiden of de onderneming een startup, scale-up of starter is. Vervolgens werd bepaald of het ondernemend team groot

genoeg is, namelijk minstens drie managementleden, en tot slot werd gepeild of het individu ook het gevoel had een invloed te kunnen uitoefenen op de strategische beslissingen. Deze laatste vraag heeft betrekking op het feit of het individu zichzelf ook als managementlid beschouwt. Naast het contact per mail, vond ook een telefonische follow-up plaats. Dit was hoofdzakelijk het geval voor managementleden die reeds begonnen waren aan de enquête maar hem niet afgerond hadden. Daarnaast werd ook telefonisch contact opgenomen met startups of scale-ups, die voldoen aan de criteria om op deze manier het bereik te kunnen vergroten. Aangezien zeer gericht gezocht is naar startups en scale-ups, die voldoen aan de bovengenoemde criteria, werden slecht enkele gevallen uitgesloten. Uiteindelijk werden zes antwoorden uit de datareeks verwijderd omwille van het feit dat slechts één managementlid van de desbetreffende onderneming de enquête had ingevuld. Tot slot is besloten om twee bedrijven, die over minder dan drie managementleden beschikken, toch op te nemen in de datareeks, omwille van de geringe respons. Uiteindelijk is een sample van acht startups, scale-ups verkregen, waarvan de teams varieerde van twee tot en met vijf managementleden. Deze sample vormt de basis waarop de analyses uitgevoerd zijn.

### **Metingen:**

#### Afhankelijke variabele:

Als afhankelijke variabele werd gekozen voor de besluitvormingskwaliteit, wat gemeten wordt aan de hand van de algemene besluitvormingskwaliteit en de besluitvormingsverbintenis. De algemene besluitvormingskwaliteit verwijst naar de algemene kwaliteit van de besluiten die genomen worden in een onderneming en de gevolgen hiervan, terwijl de besluitvormingsverbintenis duidt op de mate waarin managers tevreden zijn

met de gekozen beslissingen en hoe toegewijd zij zijn om de beslissing correct te implementeren (Mustakallio et al., 2002). Beide vormen van besluitvormingskwaliteit werden gemeten aan de hand van een zeven-punt Likertschaal van Olson, Parayitam, and Bao (2007), gaande van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens). Een voorbeeld van de algemene besluitvormingskwaliteit is: 'Over het algemeen zijn de teamleden tevreden over de kwaliteit van de genomen beslissingen'. Een voorbeeld van een besluitvormingsverbintenis is: 'De leden van het ondernemend team geloven dat de beslissingen bijdragen tot een verbetering van de bedrijfsprestaties'.

#### Onafhankelijke variabelen:

Als onafhankelijke variabelen werd gekozen voor twee teamkarakteristieken met betrekking tot diversiteit, namelijk variëteit en scheiding. Variëteit werd gemeten aan de hand van functionele ervaringen in 1) marketing, 2) verkoop, 3) financiën, 4) onderzoek en ontwikkeling, 5) juridisch, 6) productie, 7) human resources management, 8) aankoop/logistiek, 9) IT en 10) andere (Bunderson & Sutcliffe, 2002). Hierbij was het mogelijk om meerdere antwoorden aan te duiden, vermits werknemers in meerdere functionele categorieën reeds ervaring opgelopen kunnen hebben. Naast deze functionele ervaringen, werd ook gepeild naar het opleidingsniveau en de werkervaring van het individu. Harrison and Klein (2007) geven in hun onderzoek een operationalisering aan om de variëteit binnen het TMT te meten, namelijk de standaardafwijking binnen de eenheid. Aan de hand van deze methode worden cumulatieve afstanden in variëteit binnen het team vastgelegd. Hierbij wordt de mate van verscheidenheid, dat de teamleden op vlak van deze kenmerken vertonen, weergegeven en niet of zij hoog of laag scoren op het specifiek kenmerk (Harrison & Klein, 2007). Voor zowel de functionele ervaring, de opleiding als de

algemene ervaring van het managementlid wordt rekening gehouden met de variëteit tussen de leden onderling, zonder een intrapersonlijke variëteit (Bunderson & Sutcliffe, 2002). Hiervoor werd gebruik gemaakt van de Hirschman-Herfindahl Index, die de waarschijnlijkheid kwantificeert dat twee leden, die willekeurig geselecteerd worden uit een populatie, tot verschillende categorieën behoren indien de populatiegrootte oneindig groot is of indien de steekproef met substitutie wordt uitgevoerd. Hiervoor werd de volgende formule toegepast:  $B = 1 - \sum_{i=1}^k p_i^2$ . In deze vergelijking staat  $p^i$  voor de proportie van teamleden in de  $i^{\text{de}}$ - categorie en  $k$  staat voor het aantal categorieën die voorkomen in de geïnteresseerde variabele. Indien  $B$  gelijk is aan nul, de minimumwaarde van deze index, bevinden alle groepsleden zich in dezelfde categorie en is er met andere woorden geen variëteit in het team. De maximumwaarde van deze index wordt berekend aan de hand van de volgende formule:  $B_{\max} = 1 - \sum_{i=1}^k \left(\frac{m}{n}\right)^2$ . De maximumwaarde wordt enkel bekomen indien aan de volgende voorwaarde voldaan is: de leden van het team zijn gelijk verdeeld over alle categorieën, die de variabele omvat. Dit betekent dat  $n = mk$ , waarbij de groepsgrootte,  $n$ , gelijk is aan het aantal categorieën vermenigvuldigd met een positieve geheel getal,  $m$  (Hirschman, 1964). Dezelfde index is toegepast op de variabelen 'opleidingsniveau' en 'algemene werkervaring'. Gezien het aantal categorieën in de drie variëteitsmaatstaven varieert, heeft elke maatstaf ook een andere maximumwaarde. Bovendien is deze maximumwaarde ook afhankelijk van de teamgrootte, waardoor er dus niet één enkele maximumwaarde is.

De tweede diversiteitsmaatstaf, namelijk scheiding in persoonlijkheidskenmerken, is eveneens gemeten in dit onderzoek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de *Big Five* persoonlijkheidskenmerken, namelijk accuraatheid, behaaglijkheid, openheid voor nieuwe ervaringen, extraversie en emotionele

stabiliteit. Deze vijf persoonlijkheidskenmerken worden gemeten aan de hand van een zeven-punt Likertschaal, gaande van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens). Een voorbeeld van de *Big Five* persoonlijkheidskenmerken is: 'Ik zie mezelf als iemand die gereserveerd is' of 'Ik zie mezelf als iemand die grondig te werkt gaat'. Eveneens is het bij deze variabele de bedoeling om de verscheidenheid in teamleden hun persoonlijkheid weer te geven. Dit is dan ook de reden dat er gekozen is voor Harrison and Klein (2007) hun operationaliseringsmethode, die gebruik maakt van de standaardafwijking binnen het team. Deze standaardafwijking drukt de cumulatieve verschillen van persoonlijkheidskenmerken binnen het ondernemend team uit. Hierbij betreft het eveneens het feit of de individuen verschillen op vlak van scheiding met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken, en niet of zij hoog of laag scoren op een dimensie (Harrison & Klein, 2007). Het maximumniveau van scheiding is hierbij gelijk aan  $(u-1)/2$ , waarbij  $l = 1$  en  $u = 7$ , aangezien de gebruikte Likertschaal van 1 tot en met 7 varieert. Dit wil zeggen dat de maximale scheiding in de teams gelijk is aan 3. Teams die zich dichterbij de bovenwaarde van 3 bevinden, zijn bijgevolg meer gevarieerd aangezien elk management teamlid een andere positie inneemt voor de scheiding, met betrekking tot persoonlijkheidskenmerken.

#### Mediërende variabele:

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een mediator, namelijk de gedragsintegratie, om de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele trachten te verklaren. Zoals reeds in de literatuurstudie werd aangehaald, kan de gedragsintegratie opgedeeld worden in drie teamprocessen, namelijk het samenwerkingsgedrag, de informatie-uitwisseling en de gezamenlijke besluitvorming (Hambrick, 1994). In deze masterproef is er gekozen om elke dimensie van de

gedragsintegratie apart te meten, door middel van specifieke vragen voor de desbetreffende dimensie. Elke dimensie wordt gemeten op een zeven-punt Likertschaal, gaande van 1 (helemaal oneens) tot 7 (helemaal eens). Allereerst wordt het samenwerkingsgedrag gemeten aan de hand van drie vragen, zoals: 'In dit team is er sprake van vruchtbare samenwerking'. Deze vragen zijn in lijn met de redenering van Boone and Hendriks (2009). Ten tweede wordt de gedachtegang van Buyl, Boone, Hendriks, and Matthyssens (2011) gevolgd om de informatie-uitwisseling te meten, aan de hand van twee vragen die weergeven in welke mate informatie binnen het TMT op een open manier wordt uitgewisseld en geïntegreerd. Een voorbeeld van de informatie-uitwisseling betreft: 'De communicatie in dit team verloopt meestal zonder verborgen agenda's'. Tot slot wordt de gezamenlijke besluitvorming eveneens gemeten aan de hand van twee vragen, zoals: 'Bij het nemen van beslissingen wordt meestal de input van elk teamlid gebruikt' (Hambrick, 1994).

#### Controlevariabelen:

Aangezien dit onderzoek het effect analyseert van twee onafhankelijke variabelen, namelijk variëteit en scheiding, werden ook twee sets van controlevariabelen opgenomen. Voor variëteit is enkel op teamniveau een controlevariabele opgenomen, namelijk de teamgrootte. Dit wordt gemeten door het aantal teamleden, die zich in het ondernemend team bevinden. Uit onderzoek blijkt dat de teamgrootte een positief effect heeft op de besluitvormingsprocessen (Simsek et al., 2006). Voor deze controlevariabele is gekozen om het natuurlijk logaritme van de teamgrootte op te nemen in de regressieanalyses, om zo rekening te houden met een scheve verdeling (Gujarati, 1995). Voor de scheiding in persoonlijkheidskenmerken is, naast de teamgrootte, eveneens de variëteit in opleiding, de leeftijd en het geslacht als controlevariabelen opgenomen. De leeftijd en het geslacht

controleren voor diversiteitsmetingen binnen het team (Harrison & Klein, 2007).

#### Data-aggregatie

De enquête, die in deze studie gebruikt is, werd bevestigd op individueel niveau. Aangezien de focus ligt op de impact van variëteit en scheiding op de kwaliteit van de besluitvorming binnen het ondernemend team van de startup, scale-up, werden alle individuele antwoorden geaggregeerd tot op het teamniveau. Op deze manier kunnen ook de analyses op teamniveau uitgevoerd worden.

#### **Resultaten:**

In dit onderzoek is er gekozen om de resultaten van variëteit en scheiding in persoonlijkheidskenmerken afzonderlijk te rapporteren. In de eerste sectie zal u meer informatie terugvinden over de variëteit van het team en in de tweede sectie over de scheiding in persoonlijkheidskenmerken.

#### Variëteit:

Vooraleer overgegaan wordt tot het testen van de hypothesen, werd allereerst beschrijvende statistiek uitgevoerd, waarbij eveneens een correlatietabel werd berekend. Deze informatie is terug te vinden in tabel I. De deelnemende startups of scale-ups bestaan gemiddeld uit 4 personen, inclusief de oprichter. Naast deze controlevariabele, worden ook nog de afhankelijke variabele, besluitvormingskwaliteit, en de mediator, gedragsintegratie, geanalyseerd. Het gemiddelde niveau voor de kwaliteit van de besluitvorming bedraagt 5,44 en voor de gedragsintegratie 5,03, wat hoger is dan voorgaande onderzoeken, die uitgevoerd werden in familiebedrijven of andere bedrijvendoorten (Vandekerckhof, 2015). Indien de gemiddelden voor de variabele 'variëteit' geanalyseerd worden, lijken de teams minder verschillend te zijn met betrekking tot de variëteit

Tabel I: Beschrijvende statistiek en correlatie voor variëteit variabelen

	Gemiddelde	Standaard-afwijking	1	2	3	4	5	6
1. Besluitvormings-kwaliteit	5,4419	,52471	1					
2. Gedragsintegratie	5,0295	,63472	,855***	1				
3. Variëteit opleiding	,4406	,20902	-,743**	-,673*	1			
4. Variëteit functionele ervaring	,9801	,00473	-,586	-,818**	,258	1		
5. Variëteit in algemene ervaring	,3926	,27655	-,271	-,440	-,317	,642*	1	
6. Teamgrootte <sup>a</sup>	4,1250	1,12599	-,701**	-,680*	,279	,774**	,478	1

\*: correlatie is significant op 0,1 niveau (2-tailed)

\*\* : correlatie is significant op 0,05 niveau (2-tailed)

\*\*\*: correlatie is significant op 0,01 niveau (2-tailed)

<sup>a</sup> Natuurlijke logaritme is gebruikt voor de regressie.

N = 8 teams

in opleiding en variëteit in algemene ervaring. Voor deze variabelen bedraagt het gemiddelde respectievelijk 0,4406 en 0,3926. Voor de laatste dimensie van variëteit, namelijk variëteit in functionele ervaring, lijken de teams meer verschillend te zijn, aangezien het gemiddelde 0,9801 bedraagt. Naast beschrijvende statistiek, werd ook een correlatietabel berekend. Deze tabel toont een significante positieve relatie tussen de kwaliteit van de besluitvorming en de gedragsintegratie, zoals reeds in eerder onderzoek werd aangetoond. De drie variabelen, die in dit onderzoek variëteit verklaren, vertonen alle drie een negatieve relatie met de gedragsintegratie. Daarenboven werd een significante negatieve relatie gevonden tussen de variëteit in opleiding van het managementteam en de kwaliteit van de besluitvorming. Eveneens de teamgrootte en de kwaliteit van de besluitvorming lijken significant negatief gecorreleerd te zijn met elkaar.

Na het uitvoeren van de beschrijvende statistiek voor variëteit, is overgegaan tot het berekenen van de regressieanalyses. Hierbij is het direct effect tussen de kwaliteit van de besluitvorming en de variëteit van het team getest. Uit tabel II blijkt dat de variëteit in opleiding een significant negatief effect vertoont met de kwaliteit van de besluitvorming ( $\beta = -2,307$ ;  $p < ,05$ ). Ook tussen de variëteit in algemene ervaring en de kwaliteit van de besluitvorming lijkt een significant negatief effect te bestaan. Dit wordt aangetoond in tabel II door  $\beta = -1,129$ , waarbij de significantie kleiner is dan ,10. Tot slot heeft variëteit in functionele ervaringen een positief effect op de kwaliteit van de besluitvorming, maar dit effect is niet significant, wat aangetoond wordt in tabel II. De lineaire regressieanalyses met betrekking tot variëteit resulteren doorgaans in een negatief effect op de kwaliteit van de besluitvorming, waardoor hypothese 1 bijgevolg verworpen wordt.

Tabel II: Lineaire regressieresultaten voor het effect van variëteit op de kwaliteit van de besluitvorming

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	-43,129	28,732	-1,501
Variëteit in opleiding	-2,307	,435	-5,310**
Variëteit in functionele ervaring	52,284	29,792	1,755
Variëteit in algemene ervaring	-1,129	,414	-2,729*
Teamgrootte	-,883	,331	-2,671*

R<sup>2</sup> = 0,952 ; F = 14,820 ; p = 0,026

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

\*:  $p < ,10$ ; \*\*  $p < ,05$ ; \*\*\*:  $p < ,01$

Aangezien dit onderzoek geïnteresseerd is in de relatie tussen de variëteit en de besluitvormingskwaliteit, die verklaard wordt door een derde variabele, namelijk de gedragsintegratie, werd een eenvoudig mediatiemodel van Hayes (2013) opgesteld. Hiermee wordt onderzocht of het vooropgestelde model een significant effect vertoont door middel van een bootstrappingmethode. In deze stap is gekozen om het effect van de verschillende variëteitsmaatstaven op te splitsen en per maatstaf te onderzoeken of de relatie gemedieerd wordt door de gedragsintegratie. De gegevens hiervan kan u terugvinden in tabel III, IV en V. Hieruit blijkt dat de variëteit in opleiding een significant negatief effect vertoont op de gedragsintegratie ( $\beta = -1,6595$ ;  $p < ,10$ ). Aangezien dit model een relatief hoge waarde heeft voor  $R^2$ , betekent dit dat een groot deel van de variantie in de gedragsintegratie verklaard kan worden door de variëteit in opleiding. Echter blijkt uit het model van de afhankelijke variabele dat zowel de variëteit in opleiding als de gedragsintegratie geen statistisch significant effect vertonen op de besluitvormingskwaliteit.

Eveneens voor de variëteit in algemene ervaring en functionele ervaring werd een eenvoudig mediatiemodel berekend. Aangezien de  $R^2$  van het model van de mediator bij de algemene ervaring eerder laag is, namelijk 0,4511, vormt de variëteit in algemene ervaringen een minder goede voorspeller voor de gedragsintegratie. Daarenboven is het model eveneens niet significant, waardoor er geen uitspraak gedaan kan worden over dit specifiek effect. Daarentegen lijkt de functionele ervaring een betere voorspeller te vormen voor de gedragsintegratie, vermits de  $R^2$  0,6696 bedraagt, wat een hogere waarde is dan bij de algemene ervaring. Voor deze variabele is het model wel significant, terwijl het effect van de functionele ervaring op de mediator niet statistisch significant is ( $\beta = -106,8210$ ). Echter blijkt uit het model van de afhankelijke variabele dat de functionele ervaring een significant positief effect vertoont op de kwaliteit van de besluitvorming ( $\beta = 87,6480$ ,  $p < ,10$ ).

Tabel III: Regressieresultaten voor het mediatiemodel van variëteit in opleiding op de kwaliteit van de besluitvorming door gedragsintegratie

Model	b coëfficiënt	SE	t
Model van de mediator variabele (afhankelijke variabele: kwaliteit van de besluitvorming)			
Constant	7,1528	,6715	10,6526***
Variëteit in opleiding	-1,6595	,7485	-2,2170*
Teamgrootte	-1,0123	,4744	-2,1339*
$R^2 = 0,7138$ ; $F = 6,2366$ ; $p = 0,0438$			
Model van de afhankelijke variabele			
Constant	5,5613	2,1333	2,6069*
Variëteit in opleiding	-1,1274	,6880	-1,6387
Gedragsintegratie	,2448	,2919	,8388
Teamgrootte	-,6210	,4280	-1,4509
$R^2 = 0,8573$ ; $F = 8,0109$ ; $p = 0,0363$			
Indirect effect van variëteit in opleiding op DMQ			
Effect	SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-,4063	18,2033	-3,0458	7,9895

N= 8 teams. niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd.

Bootstrap steekproefomvang = 10.000

LL = ondergrens; UL= bovengrens; CI= betrouwbaarheidsinterval

\*  $p < ,10$  ; \*\*  $p < ,05$  ; \*\*\*  $p < ,01$  (2-tailed)

Tabel IV: Regressieresultaten voor het mediatiemodel van variëteit in algemene ervaring op de kwaliteit van de besluitvorming door gedragsintegratie

Model	b coëfficiënt	SE	t
Model van de mediator variabele (afhankelijke variabele: kwaliteit van de besluitvorming)			
Constant	6,7092	,9109	7,3654***
Variëteit in algemene ervaring	-,3581	,8713	-,4109
Teamgrootte	-1,1192	,7306	-1,5318
R <sup>2</sup> = 0,4511; F=2,0544 ; p= 0,2232			
Model van de afhankelijke variabele			
Constant	2,8474	1,7820	1,5978
Variëteit in algemene ervaring	,3889	,5035	,7724
Gedragsintegratie	,6171	,2542	2,4279*
Teamgrootte	-,4811	,5033	-,9560
R <sup>2</sup> = 0,7925 ; F=5,0914 ; p= 0,0749			
Indirect effect van variëteit in algemene ervaring op DMQ			
Effect	SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-,2209	2,7403	-8,6959	3,3031

N= 8 teams. niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd.

Bootstrap steekproefomvang = 10.000

LL = ondergrens; UL= bovengrens; CI= betrouwbaarheidsinterval

\* p < ,10 ; \*\* p < ,05 ; \*\*\* p < ,01 (two-tailed)

Tabel V: Regressieresultaten voor het mediatiemodel van variëteit in functionele ervaring op de kwaliteit van de besluitvorming door gedragsintegratie

Model	b coëfficiënt	SE	t
Model van de mediator variabele (afhankelijke variabele: kwaliteit van de besluitvorming)			
Constant	109,7990	54,3963	2,0185*
Variëteit in functionele ervaring	-106,8210	56,3938	-1,8942
Teamgrootte	-,0521	,8095	-,0643
R <sup>2</sup> = 0,6696; F=5,0671 ; p= 0,0627			
Model van de afhankelijke variabele			
Constant	-83,8360	37,7275	-2,2221*
Variëteit in functionele ervaring	87,6480	38,0503	2,3035*
Gedragsintegratie	,9244	,2302	4,0149**
Teamgrootte	-,9288	,4169	-2,2278*
R <sup>2</sup> = 0,8975 ; F=11,6738 ; p= 0,0190			
Indirect effect van variëteit in functionele ervaring op DMQ			
Effect	SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-98,7442	585,9540	-210,0000	786,0000

N= 8 teams. niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd.

Bootstrap steekproefomvang = 10.000

LL = ondergrens; UL= bovengrens; CI= betrouwbaarheidsinterval

\* p < ,10 ; \*\* p < ,05 ; \*\*\* p < ,01 (two-tailed)

Uit voorgaande informatie kan besloten worden dat over het algemeen geen mediërende relatie werd waargenomen. Dit wordt op zijn beurt ook bevestigd door het betrouwbaarheidsinterval van 95%, waar 0 zich steeds tussen de onder- en bovenwaarde bevindt voor de drie maatstaven van variëteit. Op basis van de voorgaande informatie wordt hypothese twee, die veronderstelt dat de positieve relatie tussen variëteit en de besluitvormingskwaliteit gemedieerd wordt door de gedragsintegratie, verworpen.



### **Scheiding in persoonlijkheidskenmerken:**

Eveneens voor de variabele scheiding in persoonlijkheidskenmerken werd allereerst beschrijvende statistiek toegepast. Deze gegevens kan u raadplegen in tabel VI. Zoals bij variëteit reeds werd vermeld, bestaat het team van de bevroegde startups en scale-ups gemiddeld uit 4 leden. Deze teamleden lijken doorgaans mannelijk te zijn en over een gemiddelde leeftijd van 37 jaar te beschikken, die kan afwijken met 7 jaar. Niet alleen voor de controlevariabelen werd zowel het gemiddelde als de standaardafwijking berekend, ook voor de persoonlijkheidskenmerken werd dit proces uitgevoerd. Hierbij lijken de teams de meeste variatie te vertonen voor neuroticisme, één van de vijf persoonlijkheidskenmerken. Daarentegen lijken de teams het minst te variëren voor de accuraatheid, waarvan het gemiddelde 0,61 bedraagt. Naast beschrijvende statistiek, werd ook voor deze onafhankelijke

variabele een correlatietabel berekend. Deze tabel toont een significante positieve relatie tussen de kwaliteit van de besluitvorming en de gedragsintegratie, zoals reeds in eerder onderzoek werd aangetoond. Daarnaast werd een significante negatieve relatie gevonden tussen de scheiding in neuroticisme van het managementteam en de kwaliteit van de besluitvorming. Eveneens toont deze tabel aan dat drie controlevariabelen, namelijk de leeftijd, het geslacht en de teamgrootte significant negatief correleren met de gedragsintegratie, de mediator in dit onderzoek. Hierbij vertoont de leeftijd de meeste significantie in de negatieve relatie. Tot slot werd de multicollineariteit van de variabelen nagegaan, middels te controleren op een correlatie van meer dan 0,8. In bovenstaande correlatietabel lijken een aantal correlaties meer dan 0,8 te bedragen, zoals de relatie tussen leeftijd en accuraatheid of extraversie en neuroticisme.

Tabel VI: Beschrijvende statistiek en correlatie voor scheiding in persoonlijkheidskenmerken

	Gemiddelde	Standaard-afwijking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Besluitvormings-kwaliteit	5,4419	,52471	1										
2. Gedragsintegratie	5,0295	,63472	,855***	1									
3. Extraversie	,9775	,59842	,487	,414	1								
4. Accuraatheid	,6142	,30273	-,559	-,285	,325	1							
5. Openheid voor nieuwe ervaringen	,8552	,31119	,168	-,219	-,488	-,34	1						
6. Behaaglijkheid	,7883	,40252	,022	,255	,051	-,385	-,420	1					
7. Neuroticisme	1,0587	,28862	-,625*	-,449	-,916***	,333	,300	,042	1				
8. Variëteit in opleiding	,4406	,20902	,464	,136	,078	,204	-,463	,248	,066	1			
9. Leeftijd <sup>a</sup>	37,0000	7,17137	-,511	-,783**	-,132	-,831**	,748**	,115	,038	-,487	1		
10. Geslacht	1,106	,1568	-,743**	-,673*	-,468	,170	,481	-,410	,299	,408	,019	1	
11. Teamgrootte <sup>a</sup>	4,1250	1,12599	-,701*	-,680*	-,381	,660*	,012	-,411	,363	,279	-,372	,399	1

\*: correlatie is significant op 0,1 niveau (2-tailed)

\*\* : correlatie is significant op 0,05 niveau (2-tailed)

\*\*\*: correlatie is significant op 0,01 niveau (2-tailed)

<sup>a</sup> Natuurlijke logaritme is gebruikt voor de regressie.

N = 8 teams

Alvorens over te gaan tot het testen van de mediatiemodellen, werden eerst de lineaire regressies uitgevoerd tussen de afhankelijke variabele, kwaliteit van de besluitvorming, en de onafhankelijke variabele, de scheiding in persoonlijkheidskenmerken. Hierbij werden de effecten van de vijf persoonlijkheidskenmerken afzonderlijk op de kwaliteit van de besluitvorming getest. Allereerst lijkt scheiding in neuroticisme een significant negatief effect op de kwaliteit van de besluitvorming te vertonen ( $\beta = -,815$ ;  $p < ,01$ ), wat teruggevonden kan worden in tabel VII. De scheiding in zowel accuraatheid als openheid voor nieuwe

ervaringen hebben beiden een significant negatief effect ( $p < ,05$ ) op de kwaliteit van de besluitvorming. Deze gegevens kan u terugvinden in respectievelijk tabel VIII en IX. Tot slot lijken zowel de scheiding in behaaglijkheid als in extraversie geen significant effect te vertonen op de kwaliteit van de besluitvorming. Ook hiervoor wordt het bewijs geleverd in respectievelijk tabel X en XI. Zoals hypothese 3 reeds stelde, heeft scheiding in persoonlijkheidskenmerken doorgaans een negatief effect op de kwaliteit van de besluitvorming. Met andere woorden, wordt deze hypothese dus niet verworpen, maar wel aangenomen.

Tabel VII: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in neuroticisme op de kwaliteit van de besluitvorming

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	7,559	,444	17,021**
Scheiding in neuroticisme	-,815	,082	-9,973***
Variëteit in opleiding	-1,569	,127	-12,369***
Teamgrootte	-,592	,082	-7,252**
Geslacht	,080	,172	,467
Leeftijd	,045	,120	,373
R <sup>2</sup> = 0,997 ; F=125,821 ; p= 0,008			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

\*:  $p < ,10$  ; \*\*:  $p < ,05$  ;\*\*\*:  $p < ,01$

Tabel VIII: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in accuraatheid op de kwaliteit van de besluitvorming

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	18,255	3,506	5,206**
Scheiding in accuraatheid	-2,742	,884	-3,103*
Variëteit in opleiding	-2,812	,544	-5,165**
Teamgrootte	,294	,442	,665
Geslacht	,833	,586	1,420
Leeftijd	3,123	1,006	-3,130*
R <sup>2</sup> = 0,972 ; F=14,067 ; p= 0,068			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

\*:  $p < ,10$  ; \*\*:  $p < ,05$  ;\*\*\*:  $p < ,01$

Tabel IX: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in openheid voor nieuwe ervaringen op de kwaliteit van de besluitvorming

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	7,894	1,748	4,515**
Scheiding in openheid voor nieuwe ervaringen	-1,485	,527	-2,818*
Variëteit in opleiding	-2,859	,468	-6,111**
Teamgrootte	-,876	,149	-5,893**
Geslacht	,522	,719	,726
Leeftijd	,081	,448	,181
R <sup>2</sup> = 0,992 ; F=51,875 ; p= ,019			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

\*:  $p < ,10$  ; \*\*:  $p < ,05$  ;\*\*\*:  $p < ,01$

Tabel X: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in behaaglijkheid op de kwaliteit van de besluitvorming

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	8,129	2,965	2,762
Scheiding in behaaglijkheid	-,266	,547	-,487
Variëteit in opleiding	-1,221	1,137	-1,074
Teamgrootte	-,978	,54	-1,801
Geslacht	-,508	1,447	-,351
Leeftijd	-,026	,865	-,031
R <sup>2</sup> = 0,856 ; F=2,383 ; p= 0,322			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

\*: p < ,10 ; \*\*: p < ,05 ;\*\*\*: p < ,01

Tabel XI: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in extraversie op de kwaliteit van de besluitvorming

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	11,929	1,972	6,048**
Scheiding in extraversie	,066	,182	,366
Variëteit in opleiding	-1,779	,535	-3,322*
Teamgrootte	-,950	,329	-2,885*
Geslacht	-1,180	,758	-1,556
Leeftijd	-,994	,483	-2,059
R <sup>2</sup> = 0,964 ; F=10,819 ; p= 0,087			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

\*: p < ,10 ; \*\*: p < ,05 ;\*\*\*: p < ,01

Net zoals bij variëteit, was het ook voor de variabele 'scheiding in persoonlijkheidskenmerken' de bedoeling om een eenvoudig mediatiemodel op te stellen om zo te kunnen bepalen of de gedragsintegratie een effect uitoefent op de relatie tussen de scheiding in persoonlijkheidskenmerken en de kwaliteit van de besluitvorming. Echter werden, bij het berekenen van de mediatiemodellen, geen significante modellen bekomen. Dit impliceert dat er geen indirecte effecten aangetoond kunnen worden van de scheiding in persoonlijkheidskenmerken op de kwaliteit van de besluitvorming. Ter oplossing hiervoor is gekozen om een bijkomende lineaire regressie, tussen de scheiding in persoonlijkheidskenmerken en de gedragsintegratie, uit te voeren.

Op deze manier wordt getracht de impact van scheiding in persoonlijkheidskenmerken op de gedragsintegratie te achterhalen. Voor elk persoonlijkheidskenmerk is het model hiervan significant, waarbij de p-waarde schommelt tussen 0,019 en 0,087. Echter vertoont maar één dimensie, namelijk de scheiding in openheid voor nieuwe ervaringen, een significant negatief effect op de gedragsintegratie ( $\beta = -2,818$ ;  $p < ,10$ ). Dit effect kan u terugvinden in tabel XIV. Als gevolg hiervan, betekent dit dat slechts één persoonlijkheidskenmerk een effect vertoont op de gedragsintegratie. Hierdoor zal dit onderzoek geen verdere uitspraken kunnen doen over het totaal effect van scheiding in persoonlijkheidskenmerken op de gedragsintegratie.

Tabel XII: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in neuroticisme op de gedragsintegratie

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	12,064	1,627	7,416**
Scheiding in neuroticisme	-,235	,299	-,786
Variëteit in opleiding	-1,720	,465	-3,701*
Teamgrootte	-,906	,299	-3,031*
Geslacht	-1,243	,631	-1,969
Leeftijd	-,949	,441	-2,153
R <sup>2</sup> = 0,971 ; F=13,366 ; p= 0,071			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

Tabel XIII: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in accuraatheid op de gedragsintegratie

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	16,361	3,858	4,241**
Scheiding in accuraatheid	-1,120	,972	-1,152
Variëteit in opleiding	-2,225	,599	-3,715**
Teamgrootte	-,509	,487	-1,045
Geslacht	-,916	,645	-1,420
Leeftijd	-2,214	1,107	-2,000
R <sup>2</sup> = 0,997 ; F=17,089 ; p= 0,056			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

Tabel XIV: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in openheid voor nieuwe ervaringen op de gedragsintegratie

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	7,894	1,748	4,515**
Scheiding in openheid voor nieuwe ervaringen	-1,485	,527	-2,818*
Variëteit in opleiding	-2,859	,468	-6,111**
Teamgrootte	-,876	,149	-5,893**
Geslacht	,522	,719	,726
Leeftijd	,081	,448	,181
R <sup>2</sup> = 0,992 ; F=51,875 ; p= 0,019			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

Tabel XV: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in behaaglijkheid op de gedragsintegratie

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	12,199	1,623	7,518**
Scheiding in behaaglijkheid	,229	,229	,766
Variëteit in opleiding	-2,039	,622	-3,279*
Teamgrootte	-,915	,297	-3,080*
Geslacht	-,925	,791	-1,168
Leeftijd	-1,161	,473	-2,454
R <sup>2</sup> = 0,971 ; F=13,203 ; p= 0,072			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

Tabel XVI: Lineaire regressieresultaten voor het effect van scheiding in extraversie op de gedragsintegratie

Model	b coëfficiënt	SE	t
Constant	11,929	1,972	6,048**
Scheiding in extraversie	,066	,182	,366
Variëteit in opleiding	-1,779	,535	-3,322*
Teamgrootte	-,950	,329	-2,885*
Geslacht	-1,180	,758	-1,556
Leeftijd	-,994	,483	-2,059
R <sup>2</sup> = 0,964 ; F=10,819 ; p= 0,087			

N = 8 teams. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gebruikt.

## Discussie:

Deze studie onderzoekt het effect van zowel variëteit als scheiding in persoonlijkheidskenmerken op de kwaliteit van de besluitvorming in startups en scale-ups, gelegen te België. Wetenschappelijk onderzoek lijkt doorgaans minder aandacht te besteden aan deze relatie in startups en scale-ups. Dit wijst erop dat dit onderzoek tracht om een onderzoekkloof op te vullen, waarbij hoofdzakelijk aandacht besteed werd aan het ondernemend team binnen het bedrijf. Hierbij werd verondersteld dat diversiteit, meer bepaald variëteit en scheiding in persoonlijkheidskenmerken, binnen het ondernemend team een effect zou uitoefenen op de kwaliteit van de besluitvorming. Dit effect werd aangenomen enerzijds positief te zijn voor de relatie tussen variëteit en de kwaliteit van de besluitvorming, en anderzijds negatief voor de relatie tussen scheiding in persoonlijkheidskenmerken en de kwaliteit van de besluitvorming. Bijkomend bleek uit de bestaande literatuur dat beide relaties gemedieerd zouden worden door de gedragsintegratie van het ondernemend team. Dit wijst erop dat de relaties verklaard kunnen worden door middel van de gedragsintegratie, die het team vertoont. Met andere woorden toont de gedragsintegratie aan in welke mate het team in staat is samen te werken, informatie uit te wisselen en kwalitatieve beslissingen te nemen. Echter is dit onderzoek niet in staat om na te gaan of de gedragsintegratie effectief een mediërende rol speelt met betrekking tot de relatie tussen scheiding in persoonlijkheidskenmerken en de kwaliteit van de besluitvorming. Mogelijke verklaringen hiervoor zullen besproken worden in de volgende sectie, namelijk de beperkingen van het huidige onderzoek en de aanbevelingen voor een volgend onderzoek. Daarnaast toont het onderzoek wel aan dat de vooropgestelde derde hypothese aangenomen kan worden. Dit zou

verklaard kunnen worden aan de hand van het gelijkenis-aantrekkingsparadigma, dat stelt dat individuen die gelijkaardig zijn ten opzichte van anderen ook eerder geneigd zullen zijn om informatie uit te wisselen met elkaar. Bovendien lijken deze informatie-uitwisselingen ook succesvoller te zijn, in vergelijking tot een uitwisseling met personen met diverse persoonlijkheidskenmerken (Philips, Northcraft, & Neale, 2006).

Niet alleen scheiding in persoonlijkheidskenmerken is onderzocht in dit onderzoek, ook de variëteit van het ondernemend team is geanalyseerd. De vooropgestelde hypothese, dat variëteit in kennis bijdraagt tot een betere kwaliteit van de besluitvorming, is in dit onderzoek verworpen. Dit wil zeggen dat variëteit in opleiding, functionele ervaring en/of algemene ervaring over het algemeen geen positief effect uitoefent op de kwaliteit van de besluitvorming. Dit staat in contrast met de informatie- of besluitvormingsbenadering, die stelt dat variëteit binnen het team een positief effect zal hebben op de teamprestaties. Variëteit in kennis zal er namelijk voor zorgen dat teams beter in staat zullen zijn om oplossingen voor hun problemen te ontdekken (van Knippenberg & Schippers, 2007). Daarenboven stellen Bjørnåli et al. (2016) in hun onderzoek dat hoogtechnologische startups baten bij het hebben van verschillende perspectieven in het team, aangezien zij hun zakelijke en competitieve omgeving hierdoor uitgebreider en creatiever kunnen waarnemen. Toch is het niet onlogisch om aan te nemen dat variëteit ook nadelig kan zijn voor de kwaliteit van de besluitvorming, aangezien eerder onderzoek dit ook reeds heeft bevestigd. Variëteit kan namelijk zorgen voor een verminderde bijdrage van elk teamlid aan de gemeenschappelijke doelstellingen (Bjørnåli et al., 2016). Daarnaast kan de variëteit, specifiek in algemene ervaring, de teamcohesie en -effectiviteit schaden, aangezien teamleden hierdoor niet altijd over dezelfde ervaringen

beschikken en dit onenigheden kan veroorzaken. Hierbij werd eveneens aangehaald dat het effect, positief of negatief, verschilt van het feit of de variëteit op team- of bedrijfsniveau gemeten wordt (Zhou & Rosini, 2015). Ook variëteit in opleidingsniveau zal de besluitvormingskwaliteit negatief beïnvloeden doordat deze teams minder in staat zijn om efficiënt en effectief te communiceren met elkaar (Zhang et al., 2017). Zoals reeds in de sectie 'literatuurstudie' werd aangehaald, kunnen teamleden die beschikken over diverse functionele ervaringen ook belemmerd worden om hun informatie te delen. Vandaar dat eveneens aangenomen kan worden dat de informatiedeling in diverse teams, met betrekking tot de functionele ervaringen, moeizamer verloopt. Sterker nog, informatiedeling lijkt in dergelijke teams minder vaak voor te komen (Cheung et al., 2016). Toch lijkt diversiteit in functionele ervaringen een positief effect te vertonen op de besluitvormingskwaliteit. Dit met als reden dat deze teams beschikken over verschillende functionele achtergronden, en met andere woorden relevante expertises, om effectievere beslissingen te nemen (Zhou & Rosini, 2015).

### **Beperkingen huidig onderzoek en aanbevelingen verder onderzoek:**

Net zoals elk ander onderzoek, is ook dit onderzoek geconfronteerd met enkele beperkingen. De grootste, en meest beduidende, beperking is het gering aantal cases die verzameld zijn. Een factor, die hier zeker en vast niet over het hoofd gezien mag worden, is de grote invloed die het Coronavirus hierin heeft gespeeld. De dataverzameling van dit onderzoek is namelijk van start gegaan wanneer de eerste, soepele Coronamaatregelen reeds ondernomen waren. Met als gevolg dat de dataverzameling niet tot stand is gekomen als vooropgesteld. Bovendien prioriteerden voor de startups en scale-ups het voortbestaan van hun bedrijf boven

het invullen van een enquête, waar ook alle begrip voor is. Dit heeft echter wel als gevolg dat er slechts acht ondernemende teams van startups, scale-ups bereid waren onze enquête volledig in te vullen. Logischerwijze, levert dit geen representatieve data op voor de populatie aan startups en scale-ups te België. Deze geringe datareeks heeft ook als gevolg dat een aantal relaties niet significant zijn in dit onderzoek, waar in eerder onderzoek wel de significantie voor bewezen is. Vandaar dat aangeraden wordt om het onderzoek aangaande scheiding in persoonlijkheidskenmerken, en meer bepaald het effect ervan op de kwaliteit van de besluitvorming, nogmaals uit te voeren voor startups en scale-ups. Daarenboven wordt aangeraden om als mediator de gedragsintegratie te integreren in het model aangezien het niet onlogisch lijkt dat verschillen in persoonlijkheidskenmerken een effect zullen uitoefenen op hoe goed teamleden kunnen samenwerken. Deze samenwerking, en meer bepaald het effect ervan op de kwaliteit van de besluitvorming, lijkt in startups en scale-ups nog meer van belang. Zoals reeds werd aangehaald, voorspelt de kwaliteit van de besluitvorming in betere mate het effectief bereiken van de bedrijfsdoelen. Deze doelen kunnen bijdragen aan het succes van de onderneming.

Een tweede beperking bevat het opnemen van een moderator voor de relatie tussen scheiding in persoonlijkheidskenmerken en de kwaliteit van de besluitvorming. Indien het ondernemend team in staat is om de leden zich veilig te laten voelen, kan ook dit de teamsamenwerking positief beïnvloeden (Vandekerckhof, 2015). Met andere woorden, betekent een scheiding in persoonlijkheidskenmerken dus niet per definitie een vermindering in de kwaliteit van de besluitvorming.

Een derde beperking, wederom voor de relatie tussen scheiding in

persoonlijkheidskenmerken en de kwaliteit van de besluitvorming, omvat de keuze voor de invulling van scheiding. Niet alleen persoonlijkheidskenmerken valt onder deze variabele, maar ook de waarden en overtuigingen van het teamlid, de algemene mentale vaardigheden en de weerstand behoren hiertoe (Bell et al., 2011; Harrison & Klein, 2007). In dit onderzoek is enkel rekening gehouden met persoonlijkheidskenmerken van het teamlid. Bijgevolg zou een vervolgonderzoek de invloeden van een andere invulling kunnen analyseren.

Tot slot zijn er nog twee aanbevelingen met betrekking tot variëteit. Allereerst bestaan er verschillende soorten metingen voor de diversiteitsmaatstaven, namelijk variëteit en scheiding in persoonlijkheidskenmerken. Specifiek voor variëteit, is gekozen voor de Hirschman-Herfindahl Index maar een vervolgonderzoek zou het effect van een andere meting kunnen nagaan, aangezien dit mogelijks andere effecten naar voren brengt. Ten tweede kaart de sectie 'literatuurstudie' reeds aan dat het belangrijk is voor een intellectueel team om over hogere opleidingsniveaus te beschikken. Dit is dan ook de reden dat dit onderzoek zich specifiek focust op het opleidingsniveau van het managementlid, en niet op de opleidingsachtergrond. Echter speelt ook de educatieve achtergrond van het managementlid een rol in de variëteit van het ondernemend team. Vandaar dat in een vervolgonderzoek de nadruk meer kan verschuiven naar de educatieve achtergrond van het ondernemend team.

### Referentielijst:

- Agentschap Innoveren & Ondernemen, V. (2019). *Onderzoek naar het ecosysteem van incubatoren en acceleratoren in Vlaanderen*. Retrieved from
- Aldrich, H. E., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (2004). *Teams*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 35. doi:10.1177/0149206310365001
- Bjørnåli, E. S., Knockaert, M., & Erikson, T. (2016). The Impact of Top Management Team Characteristics and Board Service Involvement on Team Effectiveness in High-Tech Start-Ups. *Long Range Planning*, 49(4), 17. doi:10.1016/j.lrp.2015.12.014
- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Science*, 55(2), 16. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00932.x
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity In Management Teams: Process And Performance Effects *Academy of Management Journal*, 45(5), 19. doi: 10.2307/3069319
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W., & Matthyssens, P. (2011). Top management team functional diversity and firm performance: the moderating role of CEO characteristics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 27. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00932.x
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17, 13. doi:10.1016/j.leaqua.2006.06.001
- Cheung, S. Y., Gong, Y., Zhou, L. B., & Shi, J. (2016). When and how does functional diversity influence team innovation? The

- mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team. *Human Relations*, 69(7), 25. doi:10.1177/0018726715615684
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationship between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 22. doi:10.1080/09585192.2010.505088
- den Hartog, S. C., Runge, J. M., Reindl, G., & Lang, J. W. B. (2019). Linking Personality Trait Variance in Self-Managed Teams to Team Innovation. *Small Group Research*, 0(0), 31. doi:10.1177/1046496419865325
- Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. C. (1998). The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1).
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. J. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*: New York: Oxford University Press.
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics* New York: McGraw-Hill.
- Hambrick, D. C. (1994). Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" label. *Research in Organizational Behavior*, 16.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 15.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 30. doi:10.5465/AMR.2007.26586096
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*: New York: Guilford Press.
- He, X., Ndofor, H. A., Wei, Z., & Yi, Y. (2018). Top Management Team Tenure Diversity and Performance: The Moderating Role of Behavioral Integration *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(1), 13. doi:10.1109/TEM.2017.2737663
- Hirschman, A. O. (1964). The Paternity of an Index. *American Economic Review*, 54, 2.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resources Management Review*, 27(4), 16. doi:10.1016/j.hrmr.2016.12.012
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*.
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermans, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2016). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 29. doi:10.1111/etap.12232
- Kong, D. T., Konczak, L. J., & Bottom, W. P. (2015). Team Performance as a Joint Function of Team Member Satisfaction and Agreeableness. *Small Group Research*, 46(2s), 19. doi:10.1177/1046496414567684
- Kristinsson, K., Candi, M., & Saemundsson, R. J. (2016). The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic. *Long Range Planning*, 49(4), 13. doi:10.1016/j.lrp.2015.12.013



- Locke, K. D., & Horowitz, L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 9.
- Mannix, E., & Neale, M. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 15.
- Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 16. doi:10.1108/RAUSP-03-2018-0004
- Mortensen, M. (2014). Constructing the Team: The Antecedents and Effects of Membership Model Divergence. *Organization Science*, 25(3), 23.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 18.
- Nasta, L., Pirolo, L., & Wikström, P. (2016). Diversity and team performance: The US music industry. *Strategic Management Society*, 24.
- Olson, B., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 27.
- Philips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes & Intergroup Relations*, 9, 16. doi:10.1177/1368430206067557
- Prewett, M. S., Brown, M. I., Goswami, A., & Christiansen, N. D. (2016). Effects of Team Personality Composition on Member Performance: A Multilevel Perspective. *Group & Organization Management*, 43(2), 33. doi:10.1177/1059601116668633
- Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. (1996). Business strategy and the social psychology of top management teams. In J. A. C. Baum & E. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 13, pp. 29). Greenwich CT.
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to-Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 26. doi:10.1177/0149206306290712
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 27. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Vandekerckhof, P. (2015). *The effect of top management team professionalization in private family firms*. (PhD Student), UHasselt,
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 19.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 64.
- Zhang, C., Wang, C., & Wang, W. (2017). The Impact of Top Management Team Heterogeneity on the Performance of Technology Start-ups. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(12), 9. doi:10.12973/ejmste/77922
- Zhou, W., Hu, H., & Zey, M. (2015). Team composition of new venture founding

teams: does personality matter?  
*International Journal of Entrepreneurial  
Behavior and Research*, 21(5), 17.  
doi:10.1108/IJEBR-04-2014-0072

Zhou, W., Rogoff, E., & Vredenburg, D. (2015).  
Informational diversity and  
entrepreneurial team performance:  
moderating effect of shared leadership.  
*International Entrepreneurship and  
Management Journal*, 11(1), 18.  
doi:10.1007/s11365-013-0274-3

Zhou, W., & Rosini, E. (2015). Entrepreneurial  
Team Diversity and Performance: Toward  
an Integrated Model. *entrepreneurship  
Research Journal*, 5(1), 30.  
doi:10.1515/erj-2014-0005

## Appendix:

# Masterproef TMT startup/scale-ups

Beste \_\_\_\_\_ ondernemer,  
Als **masterstudenten** handelswetenschappen willen wij ook bijdragen aan oplossingen voor de **coronacrisis**. Zeker voor **ondernemers**. Want zij houden zelfs nu onze samenleving en welvaart intact. Uit bevragingen blijkt dat vooral **startups** en **groei-bedrijven** hard getroffen worden door de aangescherpte **maatregelen**. Verder onderzoek doen naar ondernemerschap is dan ook in deze uitzonderlijke tijden cruciaal. Goede governance, sterke besluitvorming en leiderschap zullen leiden naar de \_\_\_\_\_ oplossingen van \_\_\_\_\_ de **toekomst**.  
Ons onderzoek duurt **15 minuten** en richt zich daarom op leiderschapsstijlen en de kwaliteit van de besluitvorming van het ondernemende team in startups en scale-ups.

Hartelijk dank alvast voor uw deelname

Alvorens u aan de bevraging te laten beginnen, willen we u meer informatie geven over deze studie, en over uw rechten. Gelieve onderstaande informatie aandachtig door te nemen.

- Dit onderzoek wordt afgenomen door middel van een vragenlijst. De vragenlijst peilt naar uw eigen meningen en ervaringen. Er zijn met andere woorden geen juiste of foute antwoorden.
- Uw deelname aan deze studie is vrijwillig. U heeft het recht om uw deelname op elk moment stop te zetten door de webpagina af te sluiten. Daarvoor hoeft u geen reden te geven en zal er voor u geen nadeel ontstaan.
- Uw gegevens worden op een gecodeerde manier verwerkt waardoor de vertrouwelijkheid in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd wordt. Dit betekent dat de onderzoekers u op geen enkele manier kunnen identificeren, tenzij u zelf aanvullende gegevens zou verstrekken.
- De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden voor wetenschappelijke doeleinden en kunnen gepubliceerd worden. Uw persoonsgegevens worden daarbij niet gepubliceerd.
- Voor eventuele klachten of andere bezorgdheden omtrent uw privacy/ gegevensbescherming in deze studie kan u contact opnemen met de dienst privacy via [privacy@uhasselt.be](mailto:privacy@uhasselt.be)  
Gelieve op de onderstaande knop te klikken indien u hiermee akkoord bent.

Ik ben akkoord om deel te nemen aan het onderzoek en sta toe dat de UHasselt mijn antwoorden volgens de GDPR-regelgeving registreert en verwerkt.

Q1 Wat is de naam van het bedrijf waar u werkt?

---

Q2 Wat is het ondernemingsnummer van het bedrijf?

---

Q3 Wanneer is het bedrijf opgericht?

---

Q4 Gelieve aan te duiden wat van toepassing is op het bedrijf.

- Startup**: Een relatief **jonge onderneming** die met een **innovatief** product of innovatieve dienst op zoek gaat naar een schaalbaar businessmodel. Startups zijn vaak in **incubatoren** gevestigd.
- Scale-up**: Een onderneming die gedurende **drie opeenvolgende jaren groeit** met gemiddeld **20%** en bij het eerste jaar van de meting **minstens 10 werknemers** heeft.
- Starter**: Een onderneming die reeds **bestaande economische activiteiten** (diensten of producten) ontplooit met **winstoogmerk**. Starters kunnen **zowel** advocaten, bakkers, winkels, of ondernemingen in de maakindustrie zijn. Zij maken het grootste aandeel van alle nieuwe ondernemingen uit.

Q5 Hoeveel werknemers telt het bedrijf?

---

Q6 Hoeveel van deze werknemers zijn **voltijdse** werknemers?

---

Q7 Hoeveel van deze werknemers zijn **deeltijdse** werknemers?

---

Q8 Hoeveel leden bevinden zich in het **ondernemend team**?  
Een ondernemend team kan gedefinieerd worden als een team waarvan de leden zowel een financieel belang hebben als een invloed uitoefenen op de strategische beslissingen.

---

Q9 Vindt u dat u deel uitmaakt van het **ondernemend team**?

Ja

Neen

Q10 Heeft u een rechtstreekse **invloed** op de **strategische beslissingen** die genomen worden binnen het bedrijf?

Ja

Neen

Q11 Wat is uw naam?

---

Q12 Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

X

Q13 Wat is uw leeftijd?

---

Q14 Wat is uw hoogst behaald diploma?

Geen

Lager onderwijs

Middelbaar onderwijs

Hoger niet-universitair onderwijs (graduaat, professionele bachelor, A1)

Universitair onderwijs (hogeschool lange type, universiteit, licentiaat)

Post-universitair onderwijs (ManaMa, Doctor)

Q15 Behaalde u dit diploma in een economische richting?

- Ja
- Neen

Q16 Waar behaalde u dit diploma?

- Universiteit Hasselt (UHasselt)
- Katholieke Universiteit Leuven ( KU Leuven)
- Universiteit Antwerpen (UA)
- Universiteit Gent (UGent)
- Vrije Universiteit Brussel (VUB)
- UC Leuven-Limburg (UCLL)
- Hogeschool-PXL
- Artesis Palntijn Hogeschool Antwerpen
- Arteveldehogeschool
- Erasmushogeschool Brussel
- Odisee
- Hogeschool Gent
- LUCA School of Arts
- Hogeschool West-Vlaanderen
- Karel de Grote-Hogeschool
- Thomas More
- Hogeschool VIVES
- Universiteit van Luik (Liège)

- Université Catholique de Louvain (UCLouvain)
- Université Saint-Louis Bruxelles
- Universiteit van Namen ( UNamur)
- Universiteit van Bergen (UMons)
- Université libre de Bruxelles (ULB)
- Haute École ICHEC
- Buiten België
- Andere \_\_\_\_\_

Q17 Hoeveel jaar **werkervaring** heeft u?

- 0 - 5 jaar
- 6 - 10 jaar
- 11 - 15 jaar
- 16 - 20 jaar
- 21 - 25 jaar
- 26 - 30 jaar
- 31 - 35 jaar
- 36 - 40 jaar
- 41 - 45 jaar
- 46 - 50 jaar
- 51 - 55 jaar
- 56 - 60 jaar
- Meer dan 60 jaar

Q18 Welke **functies** heeft u reeds uitgeoefend?

- Marketing
- Verkoop
- Financiën
- Onderzoek en Ontwikkeling
- Juridisch
- Productie
- Human Resource Management
- Aankoop/ logistiek
- IT
- Andere \_\_\_\_\_

Q19 Hoeveel jaar werkervaring heeft u in de startup/ scale-up context?

- 0 - 5 jaar
- 6 - 10 jaar
- 11 - 15 jaar
- 16 - 20 jaar
- 21 - 25 jaar
- 26 - 30 jaar
- 31 - 35 jaar
- 36 - 40 jaar



- 41 - 45 jaar
- 46 - 50 jaar
- 51 - 55 jaar
- 56 - 60 jaar
- Meer dan 60 jaar

Q20 Hoeveel jaar **werkervaring** heeft u in de **sector** waarin deze **startup/ scale-up** zich bevindt?

- 0 - 5 jaar
- 6 - 10 jaar
- 11 - 15 jaar
- 16 - 20 jaar
- 21 - 25 jaar
- 26 - 30 jaar
- 31 - 35 jaar
- 36 - 40 jaar
- 41 - 45 jaar
- 46 - 50 jaar
- 51 - 55 jaar
- 56 - 60 jaar
- Meer dan 60 jaar

Q21 Heeft u in het **verleden** reeds een andere **startup/onderneming** opgericht?

- Ja
- Neen

Q22 Hoeveel **procent** van de **aandelen** bezit u?

---

Q23 Wat is uw persoonlijk netto maandelijks inkomen (euro)?

- Minder dan 1.000 euro per maand
- Tussen 1.000 en 1.999 euro per maand
- Tussen 2.000 en 2.999 euro per maand
- Tussen 3.000 en 3.999 euro per maand
- Tussen 4.000 en 4.999 euro per maand
- Tussen 5.000 en 5.999 euro per maand
- Tussen 6.000 en 6.999 euro per maand
- Tussen 7.000 en 7.999 euro per maand
- Meer dan 8.000 euro per maand
- Dit wens ik niet te delen.

Q24 Geef aan in welke mate u het (on)eens bent met volgende stellingen.  
Ik zie **mezelf** als iemand die ...

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
gereserveerd is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
anderen gemakkelijk <b>vertrouwt</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neigt <b>lui</b> te zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>relaxed</b> is, die goed om kan met stress.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weinig <b>artistieke</b> interesses heeft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>extravert</b> , sociaal is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de neiging heeft om <b>anderen</b> de <b>schuld</b> te <b>geven</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>grondig</b> te werk gaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

makkelijk <b>zenuwachtig</b> wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
een actieve verbeelding heeft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>attent</b> en <b>vriendelijk</b> is voor bijna iedereen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25 Geef aan in welke mate u het (on)eens bent met volgende stellingen.  
De volgende beweringen hebben betrekking op het **ondernemende team**.

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
De leden van het ondernemende team geloven dat de genomen <b>beslissingen</b> de <b>best mogelijke</b> waren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leden van het ondernemende team hebben er veel voor over om <b>beslissingen</b> <b>adequaate</b> te <b>implementeren.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Over het algemeen zijn de leden van het ondernemende team **tevreden** over de **kwaliteit** van de **beslissingen** die genomen zijn.

In het algemeen worden **meningsverschillen** met betrekking tot de uitvoering van de taken **open en grondig besproken.**

De **beslissingen** van het ondernemende team hebben doorgaans een **positief effect op het bedrijf.**

Het ondernemende team van dit bedrijf opereert als een **'echt' team.**

De beslissingen motiveren en inspireren de teamleden om hard te werken.

De communicatie in dit team verloopt meestal zonder verborgen agenda's.

De **redeneringen en principes** die gevolgd werden bij het nemen van beslissingen worden

**duidelijk  
verwoord.**

Het is **makkelijk  
om hulp te vragen**  
aan andere  
teamleden.

Q26 Geef aan in welke mate u het (on)eens bent met volgende stellingen.  
De volgende beweringen hebben betrekking op het **ondernemende team**.

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
De leden van het ondernemende team geloven dat de <b>beslissingen</b> bijdragen tot een <b>verbetering van de bedrijfsprestaties</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De meeste teamleden hebben slechts een <b>beperkte invloed</b> op het <b>besluitvormingsproces</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De beslissingen liggen volledig in lijn met de gestelde prioriteiten en belangen van de individuele teamleden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij het nemen van <b>beslissingen</b> wordt meestal de <b>input</b> van <b>elk teamlid</b> gebruikt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het effect van de genomen beslissing ligt volledig in lijn met de verwachtingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In dit team is er sprake van **vruchtbare samenwerking.**

De leden van het ondernemende team zijn in het algemeen **tevreden** dat specifieke **beslissingen** verkozen werden boven andere beschikbare **alternatieven**

Bij het nemen van de **beslissingen** zijn alle relevante **aspecten** kritisch **geëvalueerd.**

In het algemeen worden **meningsverschillen** omtrent het uitvoeren van taken **open** en **grondig besproken.**

Q27 In het algemeen verkiezen de **leden van het ondernemende team** binnen mijn bedrijf ...

	1	2	3	4	5	6	7	
... een sterke nadruk op de marketing van beproefde producten of diensten.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
								... een sterke nadruk op onderzoek en ontwikkeling, technologisch leiderschap en innovatie.

Q28 Hoeveel **nieuwe producten of diensten** heeft uw bedrijf op de markt gebracht in de afgelopen 5 jaar (of sinds de oprichting?)

	1	2	3	4	5	6	7	
	1	2	3	4	5	6	7	
Geen nieuwe producten of diensten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Veel nieuwe producten of diensten.
Veranderingen binnen producten of diensten waren meestal beperkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Veranderingen binnen producten of diensten waren meestal uitvoerig.

Q29 In de omgang met **concurrenten...**

	1	2	3	4	5	6	7	
	1	2	3	4	5	6	7	
... reageert mijn bedrijf meestal op acties die mijn concurrenten initiëren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	... initieert mijn bedrijf vaak acties waarop concurrenten vervolgens reageren.
... is mijn bedrijf zelden het eerste bedrijf dat nieuwe producten/diensten, administratieve technieken, operationele technologieën, etc. introduceert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	... is mijn bedrijf vaak het eerste bedrijf dat nieuwe producten/diensten, administratieve technieken, operationele technologieën etc. introduceert.



... wil mijn bedrijf meestal conflicten met concurrentie vermijden ("leef en laat leven").

... neemt mijn bedrijf vaak een competitieve houding aan ("maak de concurrentie ongedaan").

Q30 In het algemeen hebben de **leden van het ondernemende team** binnen mijn bedrijf ...

	1	2	3	4	5	6	7	
... een sterke neiging voor projecten met een laag risico (met normale en zekere rendementen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	... een sterke neiging voor projecten met een hoog risico (met kansen op erg hoge rendementen).

Q31 In het algemeen geloven de **leden van het ondernemende team** binnen mijn bedrijf dat ...

	1	2	3	4	5	6	7	
... vanwege de aard van de omgeving het beste is om deze geleidelijk aan te verkennen via voorzichtig en stapsgewijs gedrag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	... vanwege de aard van de omgeving, gedurfde en veelomvattende handelingen nodig zijn om de doelstellingen van het bedrijf te bereiken.

Q32 Wanneer mijn bedrijf wordt geconfronteerd met **besluitvormingssituaties** waarbij onzekerheid een rol speelt ...

	1	2	3	4	5	6	7	
	1	2	3	4	5	6	7	
... neemt mijn bedrijf doorgaans een voorzichtige, afwachtende houding aan om de kans op het nemen van dure beslissingen te minimaliseren.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... neemt mijn bedrijf doorgaans een gedurfde, agressieve houding aan om de kans op het benutten van potentiële kansen te maximaliseren.								

Q33 Bepaalde zaken in een team kunnen **alleen** gedaan worden of **samen** in groep.  
 In welke graad doen teamleden bepaalde zaken samen of alleen?  
 1 = Alleen  
 7 = Samen

	1	2	3	4	5	6	7
Bepalen van <b>verwachtingen en doelen</b> voor het team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Plannen</b> hoe het team zijn werk gedaan krijgt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinden van <b>oplossingen</b> om mogelijke <b>werkproblemen</b> van het team op te lossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Actie ondernemen</b> om te blijven werken of aan het werk te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het bekomen van de nodige <b>informatie en middelen</b> opdat een team zijn job kan uitoefenen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekening houden met het <b>persoonlijke welzijn</b> van de teamleden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Actie ondernemen om interpersoonlijke <b>conflicten</b> tussen teamleden te <b>voorkomen en op te lossen.</b>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ervoor zorgen dat het <b>fijn</b> is een <b>lid</b> van het <b>team</b> te zijn.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Het <b>bevorderen</b> van een samenhangende <b>team</b> <b>atmosfeer.</b>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Het creëren van een <b>omgeving</b> waarin mensen zich <b>veilig</b> voelen om te participeren.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Q34 Geef aan in welke mate u het (on)eens bent met volgende stellingen. De volgende stellingen meten de mate van **coördinatie** van het team.

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
De <b>activiteiten</b> worden <b>goed gecoördineerd</b> tussen de teamleden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dubbele inspanningen (activiteiten) worden vermeden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Er is een <b>coördinatieprobleem</b> tussen de teamleden onderling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indien er coördinatieproblemen optreden worden deze snel opgelost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen die werken aan een <b>project</b> werken als een <b>team</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q35 Geef aan in welke mate u het (on)eens bent met volgende stellingen. De volgende stellingen meten de **doelgerichtheid** van het team.

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
De teamleden zijn <b>toegewijd</b> om de <b>doelstelling</b> van het team te <b>bereiken</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De teamleden <b>denken</b> dat het <b>belangrijk</b> is om de <b>doelstellingen</b> van het team te <b>bereiken</b> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De teamleden vinden het zeer belangrijk dat de doelstellingen behaald worden.

Q36 Geef aan in welke mate u het (on)eens bent met volgende stellingen. De volgende stellingen meten de mate waarin **kennis en expertise gedeeld** worden in het team.

Helemaal oneens    Oneens    Eerder oneens    Noch oneens, nog eens    Eerder eens    Eens    Helemaal eens

Hoe **serieus** andere teamleden het **idee** van een **bepaald teamlid** nemen is **afhankelijk** van die **persoon** en de **kennis** die deze **persoon** heeft.

Teamleden **delen** hun **specifieke kennis** en **expertise** met andere teamleden.

Het team heeft de **capaciteit** om **lessen** te **leren** uit **expertise** die ze in het **verleden** hebben opgedaan.

Q37

Geef aan in welke mate u het (on)eens bent met volgende stellingen.  
**In het algemeen...**

Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
-----------------	--------	---------------	------------------------	-------------	------	---------------

... **verkiezen** de leden van het ondernemende team van mijn bedrijf om onze sector te leiden met de introductie van nieuwe producten.

... hebben de leden van het ondernemende team van mijn bedrijf de **voorkeur** om onze sector te leiden met de introductie van

nieuwe  
producten.

... is mijn bedrijf  
**vaak** het **eerste**  
die nieuwe  
producten  
introduceert in  
onze sector.

... **reageren**  
de leden van het  
ondernemende  
team van mijn  
bedrijf op  
concurrenten  
door nieuwe  
productinnovaties  
te introduceren.

... **verkiezen** de  
leden van het  
ondernemende  
team van mijn  
bedrijf om de  
concurrentie voor  
te blijven bij het  
introduceren van  
nieuwe  
producten.

... hebben  
de leden van het  
ondernemende  
team van mijn  
bedrijf een  
**voorkeur** om de  
concurrenten  
voor te blijven bij  
het introduceren  
van nieuwe  
producten.



Q38 Geef aan in welke mate u het (on)eens bent met volgende stellingen.

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
<p>Teamleden dragen bij tot het <b>stellen en evalueren</b> van <b>doelen</b> om zo de <b>praktijk</b> te <b>verbeteren</b>.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Het team heeft een cultuur van <b>gezamenlijk voortdurend leren</b>.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Het team bevordert een cultuur van <b>continu de communicatie te verbeteren</b>.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Het team wordt goed <b>ondersteund door de algemene organisatie</b> (bv. verbeteren van de praktijk wordt aangemoedigd, team trainingen worden ondersteund).</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Teamleden waarderen elkaars waarden en diversiteit niet.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Teamleden waarderen elkaars rollen en expertise.</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Teamleden hebben de <b>autonomie</b> om hun</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

deel van het **plan** te **implementeren**

wanneer de noden en de doelen van de klant duidelijk zijn.

Het team is **efficiënt** in het **toewijzen** en **implementeren** van administratieve **taken**.

Teamleden voelen zich **niet veilig** om hun zorgen te uiten over rollen, verantwoordelijkheden, proactieve verbetering en preventie.

Alle stemmen worden gehoord en gewaardeerd.

Het team moedigt **vertrouwen** aan door aandacht te schenken aan belangrijke **persoonlijke of professionele connecties** (bv. Het vieren van verwezenlijkingen, mijlpalen, etc).

De teamleden zijn **actieve luisteraars** en besteden veel aandacht aan de bijdragen van anderen, inclusief die van de klant.

Het team doet aan **routinematige, frequente en zinvolle evaluatie** om haar

prestaties te  
verbeteren.

Teamleden hebben de  
neiging om hun **eigen  
beperkingen** in kennis  
en vaardigheden **niet  
te herkennen**.

Het team managet  
constructief  
meningsverschillen  
tussen teamleden.





## **Auteursrechtelijke overeenkomst**

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

### **Entrepreneurial teams in startups en scale-ups**

Richting: **master in de handelwetenschappen-ondernemerschap en management**

Jaar: **2020**

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

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

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

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

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

Voor akkoord,

**Jonckers, Tiffany**

Datum: **03/06/2020**