



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Het effect van diversiteit binnen ondernemende teams op de kwaliteit van besluitvorming in startups en scale-ups***

#### **Sarah Verlinden**

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***

***Het effect van diversiteit binnen ondernemende teams op de kwaliteit van besluitvorming in startups en scale-ups***

### **Sarah Verlinden**

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



## **COVID-19**

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft 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 dataverzameling.



## **Woord vooraf**

Deze masterproef onderzoekt het effect van diversiteit binnen ondernemende teams op de kwaliteit van besluitvorming in startups en scale-ups en is geschreven in het kader van mijn opleiding handelswetenschappen, in de afstudeerrichting ondernemerschap en management aan de Universiteit Hasselt. Tijdens de uitwerking van deze masterproef heb ik steeds beroep kunnen doen op een aantal personen, die me bijstonden met raad en daad.

Allereerst zou ik mijn promotor Prof. dr. Pieter Vandekerkhof en co-promotor de heer Maarten Colson willen bedanken voor de nodige hulp, feedback en aanwijzingen in het aanpakken van mijn masterproef. Zij hebben steeds de tijd gevonden om me bij te staan en antwoord te bieden op mijn vragen.

Tot slot zou ik graag een dankwoord willen richten aan mijn ouders, familie en vrienden. Zonder hun onvoorwaardelijke steun, niet alleen gedurende dit jaar maar doorheen alle opleidingsjaren, had ik nooit kunnen bereiken wat ik tot nu bereikt heb.



## Inhoudsopgave

COVID-19 .....	I
Woord vooraf .....	III
1. Inleiding .....	7
2. Literatuurstudie.....	9
3. Hypotheseontwikkeling.....	13
3.1 Disparity in aandelen.....	13
3.2 Disparity in loon.....	14
3.3 Disparity in educatieniveau .....	15
3.4 Behavioral integration als mediator .....	16
3.5 Startup ervaring als moderator .....	17
4. Methode .....	19
4.1 Sample .....	19
4.2 Metingen .....	19
4.3 Analyses.....	21
4.4 Resultaten.....	22
5. Discussie .....	29
5.1 Theoretische implicaties.....	29
5.2 Praktische implicaties .....	31
6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek .....	33
7. Conclusie .....	35
8. Referenties .....	37





## 1. Inleiding

Volgens de upper echelon theorie speelt het ondernemende team een zeer belangrijke rol in het bepalen van de prestatie van de onderneming. Een groot gedeelte van het onderzoek naar ondernemende teams en de upper echelon theorie (Hambrick & Mason, 1984) toont aan dat de kenmerken van de individuele teamleden een grote impact hebben op verschillende uitkomsten van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de prestatie van het bedrijf, het niveau van diversificatie, innovatie of strategische veranderingen (Finkelstein, Cannella, Hambrick, & Cannella, 2009; Nielsen, 2010). Dit is zeker het geval in de startup/scale-up context waar de prestatie van de startup/scale-up zeer nauw samenhangt met de prestatie van het ondernemende team (Breugst, Patzelt, & Rathgeber, 2015).

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen de kenmerken van het ondernemende team en verschillende bedrijfsuitkomsten, echter is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar het effect van deze kenmerken op variabelen zoals kwaliteit van besluitvorming (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012; H.-C. Lin & Rababah, 2014; Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2018). Hambrick en Mason (1984) bevestigen echter dat de kenmerken van het ondernemende team een invloed hebben op de kwaliteit van de beslissingen die dit team maakt en dat deze beslissingen vervolgens de prestatie van de onderneming bepaalt. Om deze reden is de kwaliteit van besluitvorming cruciaal voor het succes van de onderneming (F.-S. Tsai, Lin, Lin, Lu, & Nugroho, 2018).

Op basis van upper echelon theorie onderzoeken wij meer specifiek de impact van diversiteit op besluitvormingskwaliteit. Er is reeds veel onderzoek gedaan naar diversiteit in ondernemende teams, echter tonen deze onderzoeken inconsistente resultaten (Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011; Nielsen, 2010; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; Wu, Wei, & Liang, 2011). Om meer consistentie te krijgen in deze onderzoeken is men het begrip diversiteit nader gaan onderzoeken. Harrison en Klein (2007) ontworpen een raamwerk waarin ze diversiteit bekeken vanuit drie perspectieven, namelijk separation, variety en disparity. Diversiteit gedefinieerd als separation is het verschil in positie of mening tussen de groepsleden (Harrison & Klein, 2007). Als er verschillen zijn in informatie, kennis of ervaring tussen de teamleden spreken we van diversiteit als variety (Harrison & Klein, 2007). Diversiteit wordt als disparity gedefinieerd als er verschillen zijn in concentratie van gewaardeerde bedrijfsmiddelen of resources zoals bijvoorbeeld loon en status (Harrison & Klein, 2007). Bij ons weten is er tot op heden nog geen onderzoek gedaan naar het begrip disparity in de startup/scale-up context, om deze reden focussen wij ons in deze studie op dit begrip (Harrison & Klein, 2007). Meer bepaald op disparity in aandelen, loon en educatieniveau.

Volgens Finkelstein (1992) creëren deze vormen van disparity machtsverhoudingen binnen het ondernemende team. Deze machtsverhoudingen tasten de samenwerking tussen de teamleden aan. De leden van het ondernemende team gaan minder informatie delen met elkaar, er is een reductie in het vermogen om creatief te denken en minder machtige teamleden durven hun ideeën niet uit te spreken (Greve & Mitsuhashi, 2007; Smith, Houghton, Hood, & Ryman, 2006). Voor zover wij weten is er tot op heden nog geen onderzoek geweest naar het effect van machtsverhoudingen binnen ondernemende teams in startup en scale-ups. Aangezien het delen van informatie en een goede

samenwerking tussen de leden van het ondernemende team cruciaal is wanneer men besluitvormingskwaliteit in startups en scale-ups wil onderzoeken, zullen wij hiervoor het concept behavioral integration opnemen om te verklaren *hoe* disparity een impact zal hebben op besluitvormingskwaliteit.

Verder bekijken we ook *wanneer* de verschillende vormen van disparity een negatief effect zullen hebben op besluitvormingskwaliteit. We gaan namelijk onderzoeken of deze negatieve effecten verzwakt zullen worden door startupervaring. Wanneer de minder machtige leden van het ondernemende team, in termen van disparity, meer startupervaring bezitten kan het zijn dat er hierdoor ook naar hun mening en ideeën geluisterd wordt en zo er een betere samenwerking is binnen het ondernemende team.

Samenvattend staat de volgende onderzoeksvraag centraal in deze studie: Wat is het effect van diversiteit, in termen van disparity, op de kwaliteit van besluitvorming van ondernemende teams in startups en scale-ups?

Ons onderzoek levert twee belangrijke bijdragen aan de literatuur. In het onderzoek naar ondernemerschap is diversiteit vooral gedefinieerd en onderzocht als variety (Chandler, Honig, & Wiklund, 2005; Chowdhury, 2005; Ucbasaran, Lockett, Wright, & Westhead, 2003). Echter is diversiteit in de vorm van disparity ook aanwezig in ondernemende teams, maar is er tot op heden nog maar weinig onderzoek naar gedaan (Kakarika & Biniari, 2011; West III, 2007). Om deze reden focust ons onderzoek zich op diversiteit als disparity. Ook werd dit onderzoek uitgevoerd binnen de startup/scale-up context. Bij ons weten is disparity tot op heden nog niet onderzocht in deze context. Het is belangrijk om het effect van disparity in deze context te weten aangezien de prestatie van het ondernemende team sterk samenhangt met de prestatie van de startup/scale-up (Breugst et al., 2015). Dit maakt ons onderzoek uniek en zo leveren we een belangrijke bijdrage aan de literatuur rond startups en scale-ups.

Ook hebben verschillende studies naar diversiteit het gebrek aan onderzoek naar de gevolgen van ongelijke machtsverhoudingen binnen het ondernemende team benadrukt (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004; Harrison & Klein, 2007; Konrad, 2003). In ons onderzoek gaan wij ervan uit dat disparity in aandelen, loon en educatieniveau gaat leiden tot machtsverhoudingen en dat dit de samenwerking binnen het ondernemende team verlaagt en zo het team beslissingen neemt van een mindere kwaliteit. Ons onderzoek biedt dus ook een antwoord op deze vraag.

## 2. Literatuurstudie

Aan de basis van dit onderzoek ligt de upper echelon theorie. Deze theorie benadrukt het belang van het top management team in een organisatie (Jin et al., 2017). De upper echelon theorie suggereert dat de ervaringen, waarden en de persoonlijkheid van leden van het top management team een sterke invloed hebben op interpretaties van situaties die ze tegen komen. Dit beïnvloedt de strategische beslissingen die ze maken en het gedrag dat ze stellen (Hambrick & Mason, 1984). De organisatie is dus een reflectie van zijn top management team en dit gaat voor een groot deel de prestatie van de organisatie bepalen (Hambrick & Mason, 1984). In dit onderzoek focussen we ons op teams in de startup/scale-up context. We definiëren startups als relatief jonge ondernemingen die met een innovatief product of innovatieve dienst op zoek gaan naar een schaalbaar business model. Startups zijn vaak in incubatoren gevestigd (Agentschap innoveren en ondernemen, 2019). Scale-ups worden gedefinieerd als ondernemingen die gedurende drie opeenvolgende jaren groeien met gemiddeld 20% en bij het eerste jaar van de meting minstens 10 werknemers heeft (Agentschap innoveren en ondernemen, 2019).

Startups en scale-ups zijn zelden het product van slechts één ondernemer die in isolatie opereert (Steffens, Terjesen, & Davidsson, 2012). Eerder is het een resultaat van verschillende ondernemers die in een team samenwerken. Cooney (2005) beschrijft ondernemende teams als twee of meer individuen die een significant financieel belang hebben en actief deel uit maken van de ontwikkeling van het bedrijf. Echter, enkel focussen op teamleden met een financieel belang in de startup, houdt geen rekening met leden die een belangrijke leiderschap positie, maar geen financieel belang hebben in het bedrijf (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014). Daarom breiden Ensley en Banks (1992) en Gartner, Shaver, Gratewood en Katz (1994) deze definitie nog verder uit en voegen individuen die een rechtstreekse invloed hebben op strategische keuzes, toe aan de definitie van ondernemende teams. Om deze reden definiëren wij in dit onderzoek ondernemende teams als teams die cumulatief voldoen aan de volgende voorwaarden (1) ze zijn gezamenlijk opgericht, (2) ze hebben een financieel belang en (3) ze hebben een rechtstreekse invloed op de strategische beslissingen (M. D. Ensley, Carland, & Carland, 1998).

Ook kijken we in dit onderzoek of de leden van de startup/scale-up zichzelf identificeren als een lid van het ondernemende team of niet, dit doen we om inzicht te krijgen in het niveau van 'teamness' (Mortensen, 2014). Het begrip 'teamness' kunnen we beschrijven aan de hand van het concept behavioral integration. Behavioral integration beschrijft de kern van team processen en wordt gedefinieerd als het niveau waarop leden van het ondernemende team in wederkerige en gezamenlijke interactie gaan met elkaar (Hambrick, 1994). Behavioral integration wordt geconceptualiseerd als een meta-construct dat drie processen binnen ondernemende teams omvat: (1) gezamenlijke besluitvorming; (2) collaboratieve gedragingen; en (3) de kwaliteit van informatie uitwisseling (Hambrick, 1994).

Wanneer we de upper echelon theorie bekijken in de startup/scale-up context zien we dat in deze context de effectiviteit van het ondernemende team erg belangrijk is (Steffens et al., 2012). De ondernemende teams gaan meestal controle hebben over alle activiteiten van de startup/scale-up,

hierdoor worden de prestatie en de kenmerken van het ondernemende team sterk gereflecteerd in de prestatie van de startup/scale-up (Steffens et al., 2012).

In deze studie spitsen we ons voornamelijk toe op het aspect diversiteit binnen de ondernemende teams. Diversiteit wordt gedefinieerd als de distributie van verschillen tussen leden van een eenheid met respect naar een gedeeld kenmerk (Harrison & Klein, 2007). Er heerst veel inconsistentie in het onderzoek naar diversiteit binnen het top management team (Bell et al., 2011; Nielsen, 2010; Van Knippenberg et al., 2004; Wu et al., 2011). Er zijn onderzoeken die een positieve relatie vinden tussen diversiteit en prestatie van de onderneming (Cox & Blake, 1991; Williams & O'Reilly III, 1998). Deze onderzoeken beweren dat een divers team in kennis en vaardigheden, die gerelateerd zijn aan de activiteiten die het team moet uitvoeren, succesvoller gaan zijn dan homogene teams. Dit is omdat ze deze diverse kennis en vaardigheden kunnen gebruiken en zo tot meer innovatieve en creatieve beslissingen kunnen komen van een hogere kwaliteit (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 1996; Hambrick & Mason, 1984; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Ook gaan ondernemende teams vaak geconfronteerd worden met niet routinematige problemen. Hier is nood aan veel informatie zodat de teams juiste beslissingen kunnen nemen, hier is een grote variëteit aan kennis en vaardigheden dus ook belangrijk (Van Knippenberg et al., 2004). Daarnaast zijn er andere onderzoeken die beweren dat er een negatieve relatie bestaat tussen diversiteit en prestatie van de onderneming (Michel & Hambrick, 1992; Milliken & Martins, 1996). Deze onderzoeken zeggen dat diversiteit in o.a. persoonlijkheid, educatieniveau en sector ervaring gaat leiden tot een lagere samenwerking, coördinatie en cohesie tussen de teamleden, ook is er een grotere kans op conflict. Dit gaat uiteindelijk de prestatie van het team doen dalen (Milliken & Martins, 1996).

Om meer consistentie te krijgen in deze onderzoeken is men het begrip diversiteit nader gaan onderzoeken. Harrison en Klein (2007) ontworpen een raamwerk waarin ze diversiteit bekeken vanuit drie perspectieven, namelijk separation, variety en disparity. Separation is het verschil in positie of mening tussen de groepsleden (Harrison & Klein, 2007). Als er verschillen zijn in informatie, kennis of ervaring tussen de teamleden spreken we van diversiteit als variety (Harrison & Klein, 2007). Tot slot kan diversiteit ook gezien worden als disparity, namelijk als verschillen in concentratie van gewaardeerde bedrijfsmiddelen of resources zoals bijvoorbeeld loon en status (Harrison & Klein, 2007). Er is reeds veel onderzoek gedaan naar de begrippen separation en variety, ook tonen deze onderzoeken consistente resultaten (Harrison & Klein, 2007; Kakarika, Biniari, & Souitaris, 2011). Hierdoor wordt in dit onderzoek de focus gelegd op disparity, een begrip waarrond nog veel inconsistentie heerst (Harrison & Klein, 2007). Er kan zowel een minimaal als maximaal of gemiddeld niveau van disparity zijn. Er is een minimale disparity wanneer alle leden van het team dezelfde positie innemen, elk teamlid bezit een gelijke hoeveelheid van het gewaardeerde bedrijfsmiddel (Harrison & Klein, 2007). Bij maximale disparity daarentegen gaat één teamlid meer van het gewaardeerde bedrijfsmiddel bezitten dan elk ander individu (Harrison & Klein, 2007). Wanneer er een gemiddeld niveau van disparity is bezitten sommige teamleden meer van het gewaardeerde bedrijfsmiddel dan anderen, maar deze verschillen zijn zeer beperkt (Harrison & Klein, 2007). Vermoedelijk gaat een maximale disparity het meest nefast zijn. In deze studie zullen wij de impact van deze niveaus nader onderzoeken aan de hand van de begrippen disparity in aandelen, disparity in educatieniveau en loon disparity.

Disparity kan leiden tot machtsverhoudingen binnen het ondernemende team (Finkelstein, 1992; Nielsen, 2010). Macht is het potentieel van een individu om een invloed uit te oefenen op een ander individu waardoor deze zijn gedrag gaat veranderen (Pfeffer, 1981). De meeste empirische studies over macht binnen ondernemende teams gaan kijken naar de invloed van de macht van de CEO op de prestatie van de onderneming (Finkelstein, 1992; Michel & Hambrick, 1992; Shen & Cannella Jr, 2002). Maar onderzoek naar macht binnen het ondernemende team en vooral de onderlinge verschillen in macht binnen dit team is eerder beperkt (Smith et al., 2006). Echter zien we dat machtsverhoudingen binnen het ondernemende team ook een belangrijke invloed hebben op de besluitvorming van het team en hierdoor dus ook op de prestatie van de onderneming (Greve & Mitsuhashi, 2007). Om deze reden onderzoeken we in dit onderzoek de invloed van de verschillende bronnen van macht op de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team.



### **3. Hypotheseontwikkeling**

#### **3.1 Disparity in aandelen**

Uit het onderzoek van Finkelstein (1992) zien we dat de verdeling van aandelen een goede indicator is van macht. Echter is er in het onderzoek naar de verdeling van aandelen binnen ondernemende teams vooral de invloed van deze verdeling op de financiële prestatie van de onderneming onderzocht (Hellmann & Wasserman, 2011; Kroll, Walters, & Le, 2007). We hebben dus slechts weinig informatie over het effect van deze verdeling op de interactie tussen de leden van het ondernemende team en dus ook op de prestatie van dit team (Breugst et al., 2015). Daarom onderzoeken wij in deze paper de invloed van disparity in aandelen op de prestatie van het ondernemende team, deze prestatie bekijken we aan de hand van de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemend team.

Een ongelijke verdeling in aandelen zorgt ervoor dat de leden van het ondernemende team met de meeste aandelen de meeste macht bezitten (Vo & Canil, 2016). Deze disparity creëert dus een machtshierarchie waarbij de meest machtige leden van het ondernemende team de grootste beslissingsmacht hebben (Boone & Hendriks, 2009). Dit kan ervoor zorgen dat de informatie en kennis van minder machtige leden van het ondernemende team niet benut worden (Boone & Hendriks, 2009). De leden van het ondernemende team met de meeste aandelen gaan de andere leden controleren en gaan informatie achterhouden, dit leidt tot een lager niveau van samenwerking (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003). Maar de leden met de meeste aandelen zijn niet noodzakelijk de leden met de meeste kwaliteiten om beslissingen te maken. We kunnen dus concluderen dat de meest machtige personen het besluitvormingsproces gaan domineren, dit reduceert de interactie, het delen van kennis en de samenwerking tussen de leden van het ondernemende team, wat een negatief effect heeft op de prestatie van het team en het bedrijf (Greve & Mitsuhashi, 2007; Smith et al., 2006).

Ook kunnen we het negatieve effect van de ongelijke verdeling van aandelen in ondernemende teams bevestigen aan de hand van onderzoek naar rechtvaardigheid. Wanneer men het gevoel heeft dat de ongelijke verdeling van aandelen niet correct is, gaat men dit niet rechtvaardig vinden (Breugst et al., 2015). Dit zorgt ervoor dat de leden van het ondernemende team op een negatieve manier met elkaar in interactie gaan, wat leidt tot een negatieve prestatie van het bedrijf (Breugst et al., 2015).

We zien dat het bezitten van aandelen voor leden van een ondernemend team zeer belangrijk is (Breugst et al., 2015). Het gemiddelde loon in startups ligt lager dan het gemiddelde loon in grotere, gevestigde bedrijven (Ouimet & Zarutskie, 2014). Om deze reden is het belangrijk dat de leden van het ondernemende team aandelen bezitten, zodat ze uit deze aandelen ook inkomsten kunnen halen. Via deze weg kan hun totale inkomen ongeveer gelijk zijn aan dat wat ze zouden krijgen in gevestigde bedrijven. De aandelen leveren de leden dus financiële beloningen op, maar ook geeft het hun een bepaald niveau van macht en controle (Breugst et al., 2015). Echter hebben we weinig informatie over de effectieve verdeling van aandelen alsook de consequenties hiervan binnen ondernemende teams (Breugst et al., 2015). Het is essentieel om de consequenties van deze verdeling te begrijpen omdat een goed functionerend ondernemend team de sleutel is tot een goed functionerende startup die groeit en goede prestaties haalt (Breugst et al., 2015). Op basis van de bevindingen over de



disparity in aandelen in top management teams komen we tot de onderstaande hypothese wanneer we disparity in aandelen bekijken in ondernemende teams.

**H1:** Disparity in aandelen heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van besluitvorming van de leden van het ondernemende team.

### 3.2 Disparity in loon

Er is reeds veel onderzoek gevoerd naar het begrip loon disparity. Dergelijke studies tonen dat loon disparity zowel een positieve (Adcroft, Teckman, Mondello, & Maxcy, 2009; B.-X. Lin & Lu, 2009) als een negatieve (Fredrickson, Davis-Blake, & Sanders, 2010; Siegel & Hambrick, 2005) invloed kan hebben op de prestatie van de werknemers (Ridge, Aime, & White, 2015). Desai et al. (2010) halen aan dat loon disparity tussen leidinggevenden en werknemers machtsverhoudingen gaat creëren. Ook haalt Finkelstein (1992) aan dat loon disparity gaat leiden tot structurele macht. Dit willen we verder onderzoeken en toepassen binnen de context van ondernemende teams. Om deze reden nemen we de variabele loon disparity mee in ons onderzoek en kijken we wat het effect is van deze disparity op de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team.

We kunnen loon disparity bekijken aan de hand van de hiërarchische loonstructuur (Bloom, 1999). Wanneer er een hiërarchische loonstructuur is gaat het loon geconcentreerd zitten bij de mensen met de hoogste posities binnen het bedrijf (Bloom, 1999). Hier is het loon niet gelijk verdeeld tussen de individuen binnen het bedrijf. In een hiërarchische loonstructuur gaan mensen hun individuele prestaties samenhangen met het loon dat ze krijgen (Heneman, 1992; Zenger, 1992). Hierdoor gaan mensen gemotiveerd worden om harder te werken waardoor ze in de toekomst een hoger loon zullen ontvangen, hun individuele prestatie gaat dus stijgen (Roberts & Milgrom, 1992; Yuan, Tu, Li, & Ning, 2018). Deze hiërarchische loonstructuur hindert de samenwerking tussen de teamleden (Chen, Xie, & Chang, 2011; Kohn, 1999; Pfeffer & Villeneuve, 1994; Siegel & Hambrick, 2005; Yuan et al., 2018). De leden gaan zich enkel focussen op hun eigen prestatie, en gaan zo geen aandacht meer hebben voor het doel van de organisatie (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2013; Baruch & Lin, 2012; Bloom, 1999). In organisaties waar de prestatie van de onderneming afhangt van de gezamenlijke prestatie van de teamleden gaat een hiërarchische loonstructuur een negatief effect hebben op de prestatie van de onderneming (Deutsch, 1985). Ook gaat deze disparity in loon een negatief effect hebben op het samenwerken, het sociaal functioneren en de creativiteit van het team (Wu et al., 2011).

Ook kunnen we uit het onderzoek van Finkelstein (1992) afleiden dat loon disparity gaat leiden tot structurele macht, dit wordt ook bevestigd in het onderzoek van Ji (2015). De leden van het ondernemende team met het meeste loon zullen de meeste macht hebben. Macht heeft een belangrijke invloed op het besluitvormingsproces binnen een bedrijf (Sperber & Linder, 2018). Een ongelijke verdeling van macht leidt tot een reductie in het delen van informatie tussen de teamleden (Greve & Mitsunashi, 2007; Smith et al., 2006). Ook gaan de minder machtige leden hun zorgen en ideeën niet durven uitspreken of gaan genegeerd worden door de meest machtige leden in het ondernemende team (Greve & Mitsunashi, 2007; Smith et al., 2006). Dit zorgt ervoor dat er niet voldoende gedebatteerd wordt over bepaalde ideeën en dat er zo minder heterogeniteit is van ideeën

(Greve & Mitsuhashi, 2007; Smith et al., 2006). Ook tast dit de creativiteit van het team aan en zo de mogelijkheid tot het genereren van nieuwe ideeën binnen het ondernemende team (Smith et al., 2006).

We zien dat startups/scale-ups in een zeer volatiele omgeving opereren, er heerst veel onzekerheid. Om deze reden zijn bovenstaande elementen (samenwerking, delen van informatie, creativiteit,...) cruciaal om een goede prestatie van de startup/scale-up te bekomen. Ook zien we dat er in startups-scale-ups vaak een verschil is in het loon van de oprichters en dit van de andere leden van het team (Kim, 2016). Dit kan zijn doordat de oprichters zichzelf een lager loon uitkeren zodat ze meer geld kunnen investeren in hun bedrijf, en zo hun bedrijf snel kunnen laten groeien. Om deze reden kan het zijn dat er in de startup/scale-up context een grotere disparity in loon is tussen de leden van het ondernemende team. Daarom focust ons onderzoek zich op loon disparity in de startup/scale-up context.

Uit bovenstaande argumenten komen we tot onderstaande hypothese over disparity in loon in ondernemende teams.

**H2:** Disparity in loon heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van besluitvorming van de leden van het ondernemende team.

### **3.3 Disparity in educatieniveau**

Ook is er reeds veel onderzoek gedaan naar de invloed van educatieniveau van de leden van het ondernemende team op de prestatie van het bedrijf. In deze onderzoeken wordt educatieniveau vaak gedefinieerd in termen van separation of variety (Jin et al., 2017; Maschke & zu Knyphausen-Aufseß, 2012; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016; Wu et al., 2011). Echter kunnen we uit onderzoek van Finkelstein (1992) afleiden dat het educatieniveau kan leiden tot macht op basis van expertise. Expertise wordt gedefinieerd als de mogelijkheid om met veranderingen in de omgeving om te gaan (Finkelstein, 1992). Teamleden met meer kennis en ervaring kunnen beter omgaan met deze veranderingen in de omgeving en hebben zo dus meer expertise macht (Finkelstein, 1992). Omwille van deze reden onderzoeken wij in deze paper de invloed van disparity in educatieniveau op de besluitvormingskwaliteit van het ondernemende team.

Zoals eerder vermeld hebben mensen met een hoger educatieniveau meer kennis en zullen zo beter kunnen omgaan met veranderingen in de omgeving (Finkelstein, 1992). Dit geeft teamleden met een hoger educatieniveau meer macht en zo ontstaan er ongelijke machtsverhoudingen binnen het ondernemende team. Deze ongelijke machtsverhoudingen zullen teamprocessen aantasten (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2019). Zo gaat er bijvoorbeeld minder informatie gedeeld worden tussen de teamleden (Greve & Mitsuhashi, 2007; Smith et al., 2006), wordt de heterogeniteit aan ideeën gereduceerd (Greve & Mitsuhashi, 2007; Pitcher & Smith, 2001; Smith et al., 2006) en heeft het een negatief effect op het collectief leren (Bunderson & Reagans, 2011). Ook zien we dat ondernemende teams met een grote disparity in educatieniveau minder vaak gaan communiceren in tegenstelling tot ondernemende teams met een laag niveau van disparity in educatieniveau (Curşeu, 2013). Echter zijn deze processen cruciaal voor een goede kwaliteit van

besluitvorming van het ondernemende team (Harrison & Klein, 2007; Simons, Pelled, & Smith, 1999). In de volatiele omgeving van startups is deze samenwerking nog belangrijker. Door de grote onzekerheid is samenwerking tussen de leden van het ondernemende team cruciaal om te kunnen overleven als startup.

Ook zien we dat mensen met een hoog educatieniveau vaak productiever zijn, dit is zeer belangrijk voor het goed functioneren van een startup/scale-up (Honore, 2016). Echter hebben startups/scale-ups het vaak moeilijk met het aantrekken van essentiële resources, dus ook met het aantrekken van teamleden met een hoog educatieniveau (Wang, Thornhill, & De Castro, 2017). Om deze reden kan het zijn dat er in de startupcontext net een lager niveau van disparity in educatieniveau is. Ook kan het zijn dat, wanneer de oprichters een hoog educatieniveau hebben, er net een hoger niveau van disparity is. In dit geval kan het zijn dat de oprichters van de startups er niet in zijn geslaagd om ook andere leden van het ondernemende team aan te werven met een hoog educatieniveau, wat dus zorgt voor een hoog niveau van disparity. Samenwerking is zeer belangrijk in de volatiele omgeving waarin startups zich bevinden. Om deze reden is het belangrijk om inzicht te krijgen in deze disparity in de startup context en formuleren we onderstaande hypothese.

**H3:** Disparity in educatieniveau heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van besluitvorming van de leden van het ondernemende team.

### **3.4 Behavioral integration als mediator**

We veronderstellen dat een hoog niveau van disparity in aandelen, loon of educatieniveau een negatief effect heeft op de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team. Door de verschillende vormen van disparity verwachten we een laag niveau van 'teamness', een gevoel van eenheid, binnen het ondernemende team. Om inzicht te krijgen in het niveau van 'teamness' gebruiken we het concept behavioral integration. Dit concept is ontwikkeld door Hambrick (1994) en meet de algemene team factor van ondernemende teams (Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005).

Volgens Hambrick (1994) zijn processen binnen het ondernemende team, omwille van hun hoog niveau van verantwoordelijkheid, verschillend van groepsprocessen op andere niveaus binnen de organisatie. Geïntegreerde ondernemende teams worden betrokken in verschillende samenhangende processen om zo inzicht te krijgen in de complexiteit van de strategische beslissingen die ze nemen. Behavioral integration bestaat uit een sociale dimensie (het niveau van samenwerking binnen het ondernemende team) en twee taak dimensies (de kwaliteit en kwantiteit van informatie-uitwisseling binnen het ondernemende team en de gezamenlijke besluitvorming binnen het ondernemende team). Het concept behavioral integration omvat dus verschillende teamprocessen die voorheen als aparte constructen, zoals groep cohesie, kwaliteit van informatie uitwisseling en samenwerking werden gezien (Boone & Hendriks, 2009; Buyl, Boone, Hendriks, & Matthyssens, 2011; Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Wei & Wu, 2013; Woehr, Arciniega, & Poling, 2013). We krijgen een beter inzicht in het niveau van eenheid van inspanning van het ondernemende team wanneer we deze processen samen bekijken (Hambrick, 1994, 1995).

Uit het onderzoek naar disparity in aandelen, loon en educatieniveau kunnen we afleiden dat de verschillende vormen van disparity ervoor zorgen dat teamleden minder informatie en kennis gaan delen, er een reductie is in creativiteit, er een verminderde communicatie is,.. Kortom we zien dat door de verschillende vormen van disparity het niveau van samenwerking, en dus ook het niveau van 'teamness', daalt. Hieruit kunnen we onderstaande hypothese afleiden.

**H4a:** Disparity in aandelen, loon en educatieniveau heeft een negatieve invloed op het niveau van behavioral integration van de leden van het ondernemende team.

We zien dat in ondernemende teams waar er een hoog niveau van behavioral integration heerst, er een sterke interactie is tussen de teamleden, dat ze veel informatie delen met elkaar en dat ze gezamenlijk oplossingen zoeken en besluiten nemen (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Beslissingen die op deze manier genomen worden zorgen dat er een hogere inzet is van de teamleden om de beslissingen uit te voeren en op te volgen (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Dit alles zorgt ervoor dat ondernemende teams met een hoog niveau van behavioral integration een meer effectief besluitvormingsproces hebben en dat er zo ook een hogere kwaliteit van besluitvorming is (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Ook zien we dat een hoog niveau van behavioral integration ertoe leidt dat teamleden makkelijker innovatieve producten kunnen ontwikkelen (Haiyang & Yan, 2002). Door de volatiele omgeving waar startups zich in bevinden zijn bovenstaande elementen van cruciaal belang om een concurrentievoordeel te krijgen. Daarom formuleren we onderstaande hypothese.

**H4b:** Een hoog niveau van behavioral integration in ondernemende teams heeft een positieve invloed op de kwaliteit van besluitvorming van dit team.

### **3.5 Startup ervaring als moderator**

Een factor die deze negatieve effecten van de verschillende vormen van disparity op het niveau van behavioral integration van het ondernemende team kan beïnvloeden is startup ervaring. Het dominante effect van macht dat voortkomt uit de verschillende vormen van disparity kan gereduceerd worden wanneer er startup ervaring aanwezig is bij de teamleden. Volgens de 'expert information processing theory' is het succes van de ondernemers grotendeels afhankelijk van de expertise die ze hebben (Mitchell, Mitchell, & Smith, 2004). Mitchell et al. (2004) suggereren dat er een verband is tussen startup ervaring en de algemene expertise van de ondernemer. Als de ondernemer meer startup ervaring heeft, gaan ze binnen deze context meer relevante expertise en vaardigheden bezitten, wat uiteindelijk kan leiden tot betere prestaties. Wanneer de minst machtige leden, in termen van disparity, van het ondernemende team kennis en ervaring hebben in de startup context kan er een verschuiving zijn van de focus op macht door de verschillende vormen van disparity naar een focus op startup kennis en ervaring van de leden van het ondernemende team. Door deze kennis en ervaring kan het zijn dat de minder machtige leden van het ondernemende team een grotere invloed hebben op de beslissingen die gemaakt worden en dat hun advies en input meer nodig is binnen het besluitvormingsproces (Boone & Hendriks, 2009; Bunderson, 2003; Tushman & Scanlan, 1981; Yetton & Bottger, 1982). Hierdoor kan het zijn dat de negatieve impact van de verschillende soorten disparity op het niveau van behavioral integration binnen het ondernemende team minder groot is. De machtige leden van het ondernemende team, in termen

van disparity, gaan toch willen communiceren en informatie delen met de minder machtige teamleden omwille van hun relevante kennis en ervaring in de startup context. Dit zorgt voor een betere samenwerking tussen de leden van het ondernemende team en heerst er dus 'teamness' en een hoger niveau van behavioral integration.

Samengevat kunnen we stellen dat het niveau van behavioral integration meer beïnvloed wordt door de startup kennis en ervaring van de minst machtige teamleden dan door de macht die voortkomt uit de verschillende vormen van disparity. Dit is positief voor de samenwerking binnen het ondernemende team (Boone & Hendriks, 2009; Smith et al., 2006).

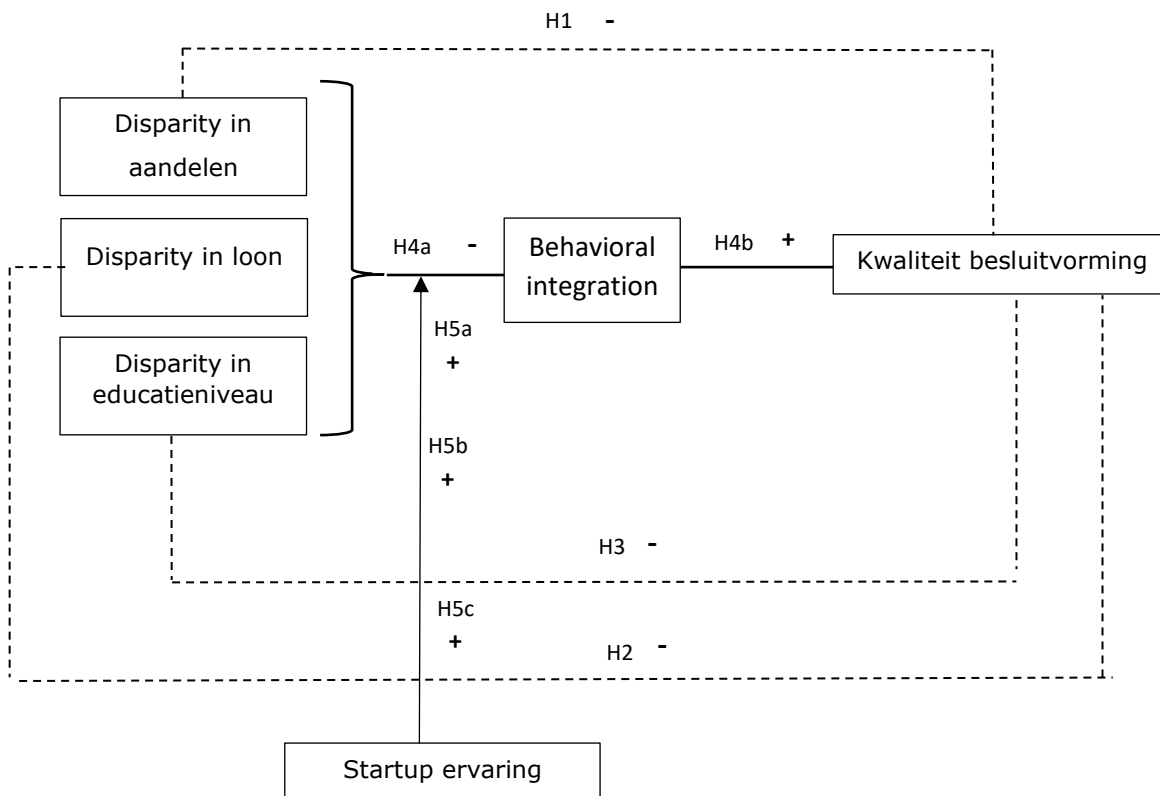
Omwille van bovenstaande argumenten komen we tot onderstaande hypothesen:

**H5a:** Startup ervaring heeft een positief modererend effect op de relatie tussen disparity in aandelen en behavioral integration zodat het negatieve effect van disparity afgezwakt wordt wanneer minder machtige leden startup ervaring bezitten.

**H5b:** Startup ervaring heeft een positief modererend effect op de relatie tussen disparity in loon en behavioral integration zodat het negatieve effect van disparity afgezwakt wordt wanneer minder machtige leden startup ervaring bezitten.

**H5c:** Startup ervaring heeft een positief modererend effect op de relatie tussen disparity in educatieniveau en behavioral integration zodat het negatieve effect van disparity afgezwakt wordt wanneer minder machtige leden startup ervaring bezitten.

Om de bovenstaand geformuleerde hypothesen te testen, onderzoeken wij in deze paper onderstaand conceptueel model.



## 4. Methode

### 4.1 Sample

Onze sample bestaat uit Vlaamse startups en scale-ups, deze worden gedefinieerd als 'een relatief jonge onderneming die met een innovatief product of dienst op zoek gaat naar een schaalbaar business model. Startups zijn vaak in incubatoren gevestigd' (Agentschap innoveren en ondernemen, 2019) en 'een onderneming die gedurende drie opeenvolgende jaren groeit met gemiddeld 20% en bij het eerste jaar van de meting minstens 10 werknemers heeft' (Agentschap innoveren en ondernemen, 2019). Omdat we een onderzoek doen naar teams moest van deze bedrijven telkens het gehele ondernemende team de vragenlijst invullen om opgenomen te worden in ons onderzoek. We definiëren het ondernemende team als iedereen die zowel een financieel belang heeft als een rechtstreekse invloed op strategische beslissingen (M. D. Ensley et al., 1998). Deze teams bestaan uit minstens twee personen.

We zijn via het internet en via de Belfirst databank op zoek gegaan naar deze startups en scale-ups. Vervolgens hebben we onze online vragenlijst naar 179 bedrijven gemaïld en telefonisch opgevolgd. Na deze follow up hebben 17 startups en scale-ups de vragenlijst ingevuld. Van deze 17 bedrijven heeft van slechts 7 bedrijven het gehele ondernemende team de vragenlijst ingevuld, wat een response rate is van 4%. Onze finale sample bestaat dus uit ondernemende teams van 7 startups/scale-ups, deze teams bestaan uit minstens 2 personen.

### 4.2 Metingen

*Kwaliteit besluitvorming.* De kwaliteit van besluitvorming werd gemeten door zowel de kwaliteit als de commitment van besluitvorming te meten (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002). Kwaliteit van besluitvorming wordt gezien als de algemene kwaliteit van de genomen beslissingen en het effect op de organisatie. Bij commitment van besluitvorming kijken we hoe tevreden teamleden zijn met de genomen beslissingen en hoe toegewijd ze zijn om deze beslissingen op een goede manier te implementeren. Beide concepten werden gemeten via telkens zes 7-punt Likert items (Olson, Parayitam, & Bao, 2007). Voorbeelditems van kwaliteit besluitvorming zijn 'De leden van het ondernemende team geloven dat de genomen beslissingen de best mogelijke waren' en 'Over het algemeen zijn de leden van het ondernemende team tevreden over de kwaliteit van de beslissingen die genomen zijn'. Voorbeelditems van commitment besluitvorming zijn onder andere 'De leden van het ondernemende team hebben er veel voor over om beslissingen adequaat te implementeren' en 'De beslissingen motiveren en inspireren de teamleden om hard te werken'. De metingen van kwaliteit van besluitvorming variëren van 1 (laag niveau van kwaliteit besluitvorming) tot 7 (hoog niveau kwaliteit besluitvorming). De interne consistentie van deze schaal hebben we gecontroleerd aan de hand van de Cronbach alpha. Deze bedraagt 0.904, waaruit we kunnen afleiden dat de items consistent zijn.

*Disparity in aandelen.* Volgens Finkelstein (1992) zijn aandelen relevante en objectieve indicatoren van macht. Om deze reden vroegen we aan ieder teamlid om aan te geven hoeveel procent van de aandelen zij bezitten. Vervolgens berekenden we de variatie coëfficiënt van de aandelen van elk

team ( $SD(\%aandelen)/GEM(\%aandelen)$ ) om disparity in aandelen te meten. Harrison en Klein (2007) halen aan dat deze manier van meten rekening houdt met zowel de afstanden tussen de leden van het ondernemende team als de dominantie van de teamleden die een grotere hoeveelheid aandelen bezitten. Wanneer de variatie coëfficiënt laag is, is de macht binnen het ondernemende team gelijk verdeeld. Wanneer de coëfficiënt gelijk aan of groter is dan één, is de macht binnen het ondernemende team ongelijk verdeeld.

*Disparity in loon.* Om de variabele disparity in loon te kunnen bepalen hebben we aan elk teamlid gevraagd om aan te geven wat hun persoonlijk netto maandelijks inkomen is. Dit hebben we bevraagd aan de hand van categorieën van telkens 1000 euro, gaande van minder dan €1000 per maand tot meer dan €8000 per maand. Om de disparity in loon te kunnen berekenen hebben we eerst een dummy variabele gecreëerd (€2000-€2999 per maand = 1, andere categorieën = 0). Vervolgens berekenen we de variatie coëfficiënt door de standaardafwijking te nemen van deze dummy variabele en dit te delen door het gemiddelde van de dummy variabele.

*Disparity in educatieniveau.* Om disparity in educatieniveau te kunnen meten hebben we aan de respondenten gevraagd wat hun hoogst behaalde diploma is. Dit hebben we gemeten aan de hand van een meerkeuze schaal, voorbeelditems zijn 'middelbaar onderwijs' en 'universitair onderwijs'. Om de disparity in educatieniveau te kunnen berekenen hebben we eerst een dummy variabele gecreëerd (universitair of post-universitair onderwijs = 1, overige niveaus = 0). Vervolgens hebben we de variatie coëfficiënt berekend door de standaardafwijking van deze dummy variabele te delen door het gemiddelde van deze dummy variabele.

*Startup ervaring.* Deze variabele beschrijft het aantal jaren dat de persoon ervaring heeft met het werken in de startup context. Dit meten we aan de hand van categorieën van telkens 5 jaar, gaande van 0-5 jaar ervaring tot meer dan 60 jaar werkervaring in de startup/scale-up context.

*Behavioral integration.* Hambrick (1994) verdeelde het meta-construct behavioral integration in drie samenhangende, wederzijds versterkende team processen: het niveau van samenwerking, de kwaliteit en kwantiteit van informatie uitwisseling en de gezamenlijke besluitvorming. In ons onderzoek gebruiken we specifieke metingen voor iedere dimensie dat het proces zelf beschrijft, daarna nemen we al deze items samen om het meta-construct behavioral integration te meten. Net zoals Boone en Hendriks (2009), bouwen we verder op de theorie van Hambrick (1994) om het niveau van samenwerking binnen het team te meten via een 7-punt Likert schaal aan de hand van de volgende drie items: 'In dit team is er sprake van vruchtbare samenwerking', 'Het ondernemende team van dit bedrijf opereert als een 'echt' team', en 'Het is makkelijk om hulp te vragen aan andere teamleden'. Voor de kwantiteit en kwaliteit van informatie uitwisseling volgen we de redenering van Buyl et al. (2011) door de volgende twee items op een 7-punt Likert schaal te meten: 'De communicatie in dit team verloopt meestal zonder verborgen agenda's', en 'In het algemeen worden meningsverschillen omtrent het uitvoeren van taken op en grondig besproken'. Deze items zijn afgeleid uit de 'perceived communication openness' schaal van O'Reilly en Roberts (1976) dat sterk lijkt op het niveau waarop informatie binnen het ondernemende team wordt uitgewisseld en geïntegreerd (Buyl et al., 2011; Dahlin, Weingart, & Hinds, 2005). Op basis van onderzoek van Hambrick (1994) meten we gezamenlijke besluitvorming aan de hand van twee items op een 7-punt Likert schaal: 'Bij het nemen van beslissingen wordt meestal de input van elk teamlid gebruikt', en

*'De meeste teamleden hebben slechts een beperkte invloed op het besluitvormingsproces'.* Het meta-construct werd gemeten via een 7-punt Likert schaal gaande van 1 (laag niveau van behavioral integration) tot 7 (hoog niveau van behavioral integration). De interne consistentie van deze schaal hebben we gecontroleerd aan de hand van de Cronbach alpha. Deze bedraagt 0.701, waaruit we kunnen afleiden dat de items consistent zijn.

*Controle variabelen.* We gebruiken zowel op het niveau van de organisatie als op het niveau van het team een controle variabele. Op het niveau van de organisatie gebruiken we de variabele bedrijfsomvang, dit meten we aan de hand van het aantal voltijdse werknemers, deze variabele wordt vaak gebruikt als controlevariabele in het onderzoek naar organisaties (Buyl et al., 2011). Op het niveau van het team gebruiken we de omvang van het ondernemende team als controlevariabele. Dit meten we aan de hand van het aantal leden die er in het ondernemende team zitten (teamleden die zowel een financieel belang hebben als invloed op de strategische beslissingen). De omvang van het ondernemende team kan een effect hebben op het proces en de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team (Kearney & Gebert, 2009; Simsek et al., 2005; West & Anderson, 1996).

### **4.3 Analyses**

Om hypothesen 1, 2 en 3 te testen voeren we een lineaire regressieanalyse uit in SPSS. Bij deze regressieanalyse wordt er getest of er een relatie gevonden kan worden tussen de drie vormen van disparity en de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team. De analyse wordt in twee stappen uitgevoerd om te kunnen controleren voor de invloed van de controlevariabelen. In de analyse wordt kwaliteit besluitvorming meegenomen als afhankelijke variabele. In de eerste stap worden enkel de controlevariabelen meegenomen als onafhankelijke variabelen. De variabelen die worden meegenomen als controlevariabelen zijn omvang ondernemende team en omvang bedrijf. In de tweede stap worden respectievelijk disparity in aandelen, disparity in loon en disparity in educatieniveau toegevoegd.

Om hypothese 4a te testen voeren we drie lineaire regressieanalyses uit in SPSS. Hier wordt er getest of er een relatie gevonden kan worden tussen de drie vormen van disparity en het niveau van behavioral integration binnen het ondernemende team. Ook hier worden de analyses uitgevoerd in twee stappen. In de drie analyses wordt behavioral integration meegenomen als afhankelijke variabele. In de eerste stap worden enkel de controlevariabelen meegenomen als onafhankelijke variabelen. De variabelen die worden meegenomen als controlevariabelen zijn omvang ondernemende team en omvang bedrijf. In regressieanalyse twee (disparity in aandelen) wordt ook disparity in educatieniveau meegenomen als controlevariabele. Dit is omdat de leden van het ondernemende team met een hoger educatieniveau, een hoger loon verwachten te verdienen dan de teamleden met een lager educatieniveau. In een startup/scale-up gaan deze teamleden een lager loon ontvangen, dit willen ze compenseren door meer aandelen te bezitten (Ouimet & Zarutskie, 2014). Dit kan voor een grotere disparity in aandelen zorgen en zo kan dit ook de relatie tussen disparity in aandelen en behavioral integration beïnvloeden. Om deze reden nemen we de variabele disparity in educatieniveau ook mee als controlevariabele in regressieanalyse twee. In de tweede



stap worden respectievelijk disparity in aandelen, disparity in loon en disparity in educatieniveau toegevoegd. Deze aanpak wordt toegepast op elk van de drie analyses.

Om hypothese 4b te testen voeren we één lineaire regressieanalyse uit in SPSS. Hier wordt er getest of er een relatie gevonden kan worden tussen het niveau van behavioral integration binnen het team en de kwaliteit van besluitvorming van dit team. De analyse wordt uitgevoerd in 2 stappen. We nemen kwaliteit besluitvorming mee als afhankelijke variabele. In de eerste stap worden enkel de controlevariabelen meegenomen als onafhankelijke variabelen. De variabelen die hier worden meegenomen als controlevariabelen zijn omvang ondernemende team, omvang bedrijf en disparity in loon. Omdat beloningen in geld, zoals bijvoorbeeld loon, hét symbool zijn van macht en prestige verwachten wij dat een disparity in loon de grootste verschillen in macht binnen het ondernemende team gaat creëren (Pissaris, Jeffus, & Gleason, 2010). Wanneer dit het geval is, is er een sterk verminderde samenwerking tussen de teamleden, wat zorgt voor een lager niveau van behavioral integration. Om deze reden hebben wij disparity in loon ook meegenomen als controlevariabele bij het uitvoeren van deze regressieanalyse. In de tweede stap wordt behavioral integration toegevoegd.

Normaal gezien zouden we om hypothesen 5a, 5b en 5c te testen gebruik maken van de PROCESS codes van Hayes (2017). Echter hebben we, omwille van COVID-19, slechts een zeer beperkte dataset kunnen verzamelen. Hierdoor zijn deze modellen niet significant en kunnen we deze niet gebruiken om onze hypothesen te testen. Om toch inzicht te krijgen in de samenhang van startupervaring van de leden van het team, de kwaliteit van de besluitvorming en het niveau van behavioral integration binnen dit team hebben we twee t-testen uitgevoerd. Hier hebben we onderzocht of er een significant verschil is in de kwaliteit van besluitvorming en het niveau van behavioral integration van ondernemende teams waar iedereen dezelfde startupervaring heeft en ondernemende teams waar één of meerdere personen een verschillende startup ervaring bezitten.

#### **4.4 Resultaten**

De resultaten van de beschrijvende analyse worden samengevat in tabel 1. Tabel 1 toont dat een gemiddelde startup/scale-up 17 werknemers heeft, met een minimum van 4 en een maximum van 50 werknemers. Ook bestaat het ondernemend team uit gemiddeld 4 leden (inclusief CEO). Het gemiddeld niveau van disparity in aandelen is 0,85, gemiddeld bezitten de teamleden 15% van de aandelen. Het gemiddeld niveau van disparity in loon en disparity in educatieniveau zijn respectievelijk 0,76 en 1,06. Ook zien we dat het gemiddeld niveau van kwaliteit besluitvorming 5,52 is. Het gemiddeld niveau van behavioral integration is 5,05. Tot slot zien we dat de meeste leden van de ondernemende teams (82,1%) tussen de 0 en 5 jaar werkervaring hebben in de startup context.

Ook zien we dat het grootste aantal respondenten (85,7%) man is. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 36 jaar en het grootste gedeelte (39,3%) heeft tussen de 11 en 15 jaar werkervaring. Ook vindt 96,4% van de respondenten zelf dat hij/zij deel uitmaakt van het ondernemende team.

De correlaties in tabel 2 tonen ons dat er een significante positieve relatie is tussen behavioral integration en de kwaliteit van besluitvorming in ondernemende teams. Ook zien we een negatieve relatie tussen de verschillende vormen van disparity en behavioral integration, waarvan de relatie tussen disparity in aandelen en behavioral integration significant is. Ook is er een negatieve relatie tussen de verschillende vormen van disparity en de kwaliteit van besluitvorming binnen de ondernemende teams. Hier zien we dat de relatie tussen disparity in educatieniveau en kwaliteit besluitvorming significant is. Ten slotte controleren of er multicollineariteit aanwezig is. De variance inflation factor (VIF) is voor elke variabele lager dan de aanbevolen cutoff grens van 10 (hoogste VIF waarde is 3,08), we zien dus dat multicollineariteit geen probleem vormt in onze studie (Gujarati, 1995).

**Tabel 1**

Beschrijvende analyses

<b>Variabele</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Kwaliteit besluitvorming</b>	5.52	0.53	4.67	6.11
<b>Behavioral integration</b>	5.05	0.68	4.09	5.86
<b>Disparity aandelen</b>	0.85	0.93	0	2
<b>Disparity loon</b>	0.76	0.96	0	2.24
<b>Disparity educatieniveau</b>	1.06	0.72	0	2.24
<b>Startup ervaring</b>	0.57	0.54	0	1
<b>Omvang bedrijf</b>	14.43	16.33	4	50
<b>Omvang team</b>	4.00	1.16	2	5

**Tabel 2**

Correlaties

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Kwaliteit besluitvorming</b>	1							
<b>2. Behavioral integration</b>	.892*	1						
<b>3. Disparity aandelen</b>	-.574	-.800**	1					
<b>4. Disparity loon</b>	-.191	-.544	.682***	1				
<b>5. Disparity educatieniveau</b>	-.675***	-.514	.270	-.255	1			
<b>6. Startup ervaring</b>	-.211	-.504	.853**	.564	.279	1		
<b>7. Omvang bedrijf</b>	-.400	-.612	.689***	.753***	-.193	.464	1	
<b>8. Omvang team</b>	-.651	-.684***	.350	.504	.266	.000	.221	1

\*\*\*, \*\*, \* Correlatie is significant op het .1 level, .05 level en .01 level

De resultaten van regressieanalyse 1 (tabel 3) wijzen op een negatief significant effect van zowel disparity in aandelen ( $\beta = -.321$ ,  $p < .1$ ) als disparity in educatieniveau ( $\beta = -.314$ ,  $p < .05$ ) op de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team. Verder blijkt dat er een positief significant effect is tussen disparity in loon en de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team ( $\beta = .867$ ,  $p < .05$ ). Ook zien we dat de omvang van het bedrijf ( $\beta = -.731$ ,  $p < .05$ ) en de omvang van het ondernemende team ( $\beta = -.731$ ,  $p < .05$ ) een negatieve significante samenhang vertonen met de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team. We kunnen dus hypothesen 1 en 3 bevestigen. Hypothese 2 daarentegen kunnen we niet bevestigen.

**Tabel 3**

Regressieanalyse 1

	<b>Gestandaardiseerde regressiegewichten (<math>\beta</math>)</b>	
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
<b>Controlevariabelen</b>		
Omvang bedrijf	-.270	-.731**
Omvang team	-.592	-.731**
<b>Onafhankelijke variabelen</b>		
Disparity aandelen		-.321***
Disparity loon		.867**
Disparity educatieniveau		-.314**
<b>Model</b>		
F-waarde	1.947	1307.414**
R <sup>2</sup>	.493	1.000
Adj R <sup>2</sup>	.240	.999

\*\*\*, \*\*, \* significant op .1 level, .05 level en .01 level

De resultaten van regressieanalyse 2 (tabel 4) wijzen op een niet-significant negatief effect tussen disparity in aandelen en behavioral integration ( $\beta = -.246$ ,  $p = .452$ ), nadat gecontroleerd wordt voor omvang bedrijf, omvang ondernemende team en disparity in educatieniveau. Disparity in educatieniveau ( $\beta = -.526$ ,  $p < .05$ ) vertoont wel een positief significant effect in model 1.

**Tabel 4**

Regressieanalyse 2

	<b>Gestandaardiseerde regressiegewichten (<math>\beta</math>)</b>	
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
<b>Controlevariabelen</b>		
Omvang bedrijf	-.624**	-.440
Omvang team	-.406***	-.386
Disparity educatieniveau	-.526**	-.430
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Disparity aandelen		-.246
<b>Model</b>		
F-waarde	13.173**	9.631***
R <sup>2</sup>	.929	.951
Adj R <sup>2</sup>	.859	.852

\*\*\*, \*\*, \* significant op .1 level, .05 level en .01 level

De resultaten van regressieanalyse 3 (tabel 5) kunnen we niet interpreteren aangezien hier het gehele model niet significant is ( $p = .217$ ).

**Tabel 5**

Regressieanalyse 3

	<b>Gestandaardiseerde regressiegewichten (<math>\beta</math>)</b>	
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
<b>Controlevariabelen</b>		
Omvang bedrijf	-.484	-.725
Omvang team	-.577	-.704
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Disparity loon		.357
<b>Model</b>		
F-waarde	4.465***	2.711
R <sup>2</sup>	.691	.731
Adj R <sup>2</sup>	.536	.461

\*\*\*, \*\*, \* significant op .1 level, .05 level en .01 level

Daartegenover blijkt uit de resultaten van regressieanalyse 4 (tabel 6) dat er wel een significant, negatief effect is tussen disparity in educatieniveau ( $\beta = -.526$ ,  $p < .05$ ) en het niveau van behavioral integration binnen het ondernemende team. Verder blijkt uit de resultaten ook dat omvang bedrijf ( $\beta = -.624$ ,  $p < .05$ ) en omvang ondernemende team ( $\beta = -.406$ ,  $p < .1$ ) een significant, negatief effect vertonen met behavioral integration. We kunnen hypothese 4a dus slechts deels bevestigen.

**Tabel 6**

Regressieanalyse 4

	<b>Gestandaardiseerde regressiegewichten (<math>\beta</math>)</b>	
	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
<b>Controlevariabelen</b>		
Omvang bedrijf	-.484	-.624**
Omvang team	-.577	-.406***
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Disparity educatieniveau		-.526**
<b>Model</b>		
F-waarde	4.465***	13.173**
R <sup>2</sup>	.691	.929
Adj R <sup>2</sup>	.536	.859

\*\*\*, \*\*, \* significant op .1 level, .05 level en .01 level

Op grond van de resultaten van regressieanalyse 5 (tabel 7) wordt een significant, positief effect vastgesteld tussen het niveau van behavioral integration ( $\beta = .783$ ,  $p < .1$ ) en de kwaliteit van besluitvorming binnen het ondernemende team. Hierdoor kunnen we hypothese 4b bevestigen.

**Tabel 7**

Regressieanalyse 5

	Gestandaardiseerde regressiegewichten ( $\beta$ )	
	Model 1	Model 2
<b>Controlevariabelen</b>		
Omvang bedrijf	-.939	-.371
Omvang team	-.944***	-.393
Disparity loon	.992	.712
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Behavioral integration		.783***
<b>Model</b>		
F-waarde	4.034	14.538***
R <sup>2</sup>	.801	.967
Adj R <sup>2</sup>	.603	.900

\*\*\*, \*\*, \* significant op .1 level, .05 level en .01 level

Uit de resultaten van de uitgevoerde t-testen (tabel 8 & 9) blijkt dat er geen significant ( $t(5)=.483$ ,  $p=.649$ ) verschil is in de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team in teams waar alle leden van het ondernemende team dezelfde startupervaring bezitten ( $M = 5.64$ ,  $SD = .426$ ) en teams waar één of meerdere leden een andere startupervaring bezitten ( $M = 5.43$ ,  $SD = .640$ ). Ook kunnen we concluderen dat er geen significant ( $t(5)=1.306$ ,  $p=.248$ ) verschil is in het niveau van behavioral integration tussen ondernemende teams waar iedereen een gelijke startupervaring bezit ( $M=5.42$ ,  $SD=.55$ ) en ondernemende teams waar dit niet het geval is ( $M=4.78$ ,  $SD=.70$ ).

**Tabel 8**

T-test gelijke en ongelijke startupervaring op kwaliteit besluitvorming

	n	M	SD	df	p
<b>Gelijke startupervaring</b>	3	5.64	.426	5	.649
<b>Ongelijke startupervaring</b>	4	5.43	.640		

**Tabel 9**

T-test gelijke en ongelijke startupervaring op behavioral integration

	n	M	SD	df	p
<b>Gelijke startupervaring</b>	3	5.42	.55	5	.248
<b>Ongelijke startupervaring</b>	4	4.78	.70		



## **5. Discussie**

In deze studie deden we een onderzoek naar diversiteit, meer bepaald naar diversiteit in de vorm van disparity. We onderzochten of machtsverhoudingen, die gecreëerd worden door de verschillende vormen van disparity, een invloed hebben op de kwaliteit van besluitvorming van een ondernemend team in de startup/ scale-up context. We zien, zoals verwacht, dat disparity in aandelen en educatieniveau een negatief effect heeft op de kwaliteit van de besluiten die het ondernemende team maakt. Daarentegen vinden we een positieve relatie tussen disparity in loon en de kwaliteit van besluitvorming. Een grotere diversiteit aan loon binnen het ondernemende team zorgt ervoor dat dit team besluiten neemt van een betere kwaliteit. Ook vinden we dat een disparity in educatieniveau zorgt voor een lager niveau van behavioral integration, er gaat dus een lagere samenwerking zijn binnen het ondernemende team wanneer er een hoger niveau van disparity in educatieniveau aanwezig is. Echter vinden we een positieve relatie tussen het niveau van behavioral integration en de kwaliteit van besluitvorming. Een betere samenwerking in het ondernemende team zorgt dus ook voor een betere kwaliteit van de besluiten die dit team neemt. Het effect van de disparity maatstaven op het niveau van behavioral integration of de kwaliteit van besluitvorming wordt niet beïnvloed door het verschil in startupervaring binnen het ondernemende team.

### **5.1 Theoretische implicaties**

Ons onderzoek levert enkele belangrijke bijdragen aan de literatuur. In het onderzoek naar ondernemerschap is diversiteit vooral gedefinieerd en onderzocht als variety (Chandler et al., 2005; Chowdhury, 2005; Ucbasaran et al., 2003). Echter is diversiteit in de vorm van disparity ook aanwezig in ondernemende teams, maar is er tot op heden nog maar weinig onderzoek naar gedaan (Kakarika & Biniari, 2011; West III, 2007). Om deze reden focust ons onderzoek zich op diversiteit als disparity. Ook werd dit onderzoek uitgevoerd binnen de startup/scale-up context. Bij ons weten is disparity tot op heden nog niet onderzocht in deze context. Het is belangrijk om het effect van disparity in deze context te weten aangezien de prestatie van het ondernemende team sterk samenhangt met de prestatie van de startup/scale-up (Breugst et al., 2015). Dit maakt ons onderzoek uniek en zo leveren we een belangrijke bijdrage aan de literatuur rond startups en scale-ups.

Ook hebben verschillende studies naar diversiteit het gebrek aan onderzoek naar de gevolgen van ongelijke machtsverhoudingen binnen het ondernemende team benadrukt (Carpenter et al., 2004; Harrison & Klein, 2007; Konrad, 2003). In ons onderzoek gaan wij ervan uit dat disparity in aandelen, loon en educatieniveau gaat leiden tot machtsverhoudingen en dat dit de samenwerking binnen het ondernemende team verlaagt en zo het team beslissingen neemt van een mindere kwaliteit. Ons onderzoek biedt dus ook een antwoord op deze vraag.

Daarnaast levert ons onderzoek ook een bijdrage aan de upper echelon theorie. De upper echelon theorie zegt dat de kenmerken, zoals ervaring en persoonlijkheid, van de leden van het ondernemende team bepalen hoe zij omgaan met bepaalde situaties (Hambrick & Mason, 1984). Dit beïnvloedt de strategische beslissingen die zij nemen en zo ook de prestatie van de onderneming



(Hambrick & Mason, 1984). Ook suggereert de upper echelon theorie dat wanneer het ondernemende team in zeer complexe en onzekere omstandigheden werkt, de kenmerken van de teamleden nog sterker gereflecteerd worden in de strategische beslissingen die zij nemen (Carpenter & Fredrickson, 2001; Hambrick & Mason, 1984). Startups en scale-ups opereren in dit soort onzekere omstandigheden. Daarom onderzoeken wij de upper echelon theorie in de startup/scale-up context, om zo meer inzicht te krijgen in het effect van de kenmerken van de leden van het ondernemende team op de kwaliteit van de strategische beslissingen die zij nemen. Op deze manier leveren we een bijdrage aan het onderzoek rond de upper echelon theorie.

Uit onze analyses blijkt dat enkel disparity in aandelen en educatieniveau het verwachte negatieve effect hebben op de kwaliteit van besluitvorming. Ook vinden we bij disparity in educatieniveau een negatieve samenhang met behavioral integration. Bij disparity in aandelen is deze samenhang niet significant, wat te wijten kan zijn aan de beperkte dataset die we ter beschikking hebben. Omdat er ook een positieve samenhang is tussen behavioral integration en de kwaliteit van besluitvorming kunnen we ons vermoeden bevestigen dat disparity in aandelen en disparity in educatieniveau gaat leiden tot machtsverhoudingen binnen het ondernemende team (Boone & Hendriks, 2009; Finkelstein, 1992). Deze machtsverhoudingen zorgen voor een verminderde samenwerking binnen dit team, de meest machtige teamleden gaan het besluitvormingsproces domineren wat de interactie en het delen van informatie binnen het ondernemende team reduceert (Greve & Mitsuhashi, 2007; Smith et al., 2006). Deze elementen hebben een negatief effect op de kwaliteit van de besluiten die dit team neemt.

Ook disparity in loon leidt tot machtsverhoudingen, echter heerst hier het tegengestelde effect dan dat wat we verwacht hadden. Disparity in loon heeft een positief effect op de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team. We kunnen dit effect verklaren aan de hand van de hiërarchische loonstructuur. Wanneer er een hiërarchische loonstructuur aanwezig is gaan mensen hun individuele prestaties samenhangen met het loon dat ze krijgen (Heneman, 1992; Zenger, 1992). Hierdoor gaan mensen gemotiveerd worden om harder te werken waardoor ze in de toekomst een hoger loon zullen ontvangen (Roberts & Milgrom, 1992; Yuan et al., 2018). Wij zijn ervan uit gegaan dat hierdoor de werknemers zich enkel zouden focussen op zichzelf en dit de samenwerking en de prestatie van het ondernemende team zou verzwakken. Echter, wanneer het loon van de teamleden afhangt van de prestatie die ze leveren gaan zij meer moeite willen doen, ze gaan harder werken om goede prestaties te halen (Siegel & Hambrick, 2005). In startups hangt de prestatie van het bedrijf nauw samen met deze van het ondernemende team (Breugst et al., 2015). Het kan dus ook zijn dat wanneer het loon samenhangt met de prestaties van de individuele teamleden deze prestaties ook op teamniveau bekeken worden. Bijvoorbeeld dat de teamleden die goed samenwerken en zich engageren voor het team een hoger loon krijgen omdat deze samenwerking de prestaties van de startup bevordert. Een andere verklaring voor deze positieve relatie kan gevonden worden in het onderzoek van Siegel en Hambrick (2005). Dit onderzoek zegt dat wanneer iedereen binnen het ondernemende team eenzelfde loon ontvangt, terwijl er verschillen zijn in opleidingsniveau of ervaring, dit als oneerlijk ervaren kan worden. Dit gevoel van onrechtvaardigheid kan zorgen voor conflicten en een verminderde samenwerking binnen het ondernemende team (Siegel & Hambrick, 2005). Het is dus belangrijk dat de verloning van de teamleden overeenkomt met hun educatieniveau en hun ervaring, deze loonverschillen zullen als eerlijk gepercipieerd worden

door de teamleden en dit bevordert de samenwerking en de kwaliteit van besluiten die het ondernemende team neemt. Dit kunnen we bevestigen aan de hand van onze sample. Bij 67% van de ondernemende teams is er een samenhang tussen het loon dat ze ontvangen en hun werkervaring in de startup/scale-up context. De leden met meer ervaring in deze context ontvangen een hoger loon.

Wanneer we naar de variabele startupervaring kijken zien we dat er geen significant verschil is in de kwaliteit van besluitvorming en het niveau van behavioral integration van het ondernemende team wanneer al de teamleden een zelfde startupervaring hebben of wanneer er één of meerdere leden een verschillend niveau van startupervaring bezitten. Dit suggereert dat het niet noodzakelijk zo is dat als de minder machtige leden van het ondernemende team in termen van disparity meer startupervaring hebben dat er dan een betere samenwerking is en hierdoor ook een betere kwaliteit van besluitvorming. In de ondernemende teams waar ieder teamlid dezelfde startupervaring bezit kan het niet zijn dat de teamleden die het minst machtig zijn in termen van disparity meer startupervaring bezitten. In de ondernemende teams waar er wel een verschil is in startupervaring kan dit wel het geval zijn. Uit onze analyses blijkt dat er geen significant verschil is in de kwaliteit van besluitvorming en het niveau van behavioral integration, en dus het niveau van samenwerking binnen deze teams. Dit doet ons vermoeden dat startupervaring het negatieve effect van disparity in aandelen en in educatieniveau niet gaat afzwakken. Echter kunnen we dit niet met zekerheid bevestigen omdat we geen lineaire regressieanalyse hebben kunnen uitvoeren omwille van de beperkte dataset. Wat we wel met zekerheid weten is dat startupervaring binnen het ondernemende team belangrijk is voor een goede prestatie van de startup (Delmar & Shane, 2006). Leden van het ondernemende team met startupervaring hebben reeds geleerd wat er moet gebeuren om succesvol een nieuwe onderneming te starten (Carroll & Mosakowski, 1987). Zo hebben ze bijvoorbeeld al ervaring met problemen rond het aannemen van nieuwe werknemers, het vinden van financieel kapitaal, het ontwikkelen van nieuwe producten en het contacten verwerven met potentiële klanten (Carroll & Mosakowski, 1987). Op basis van onze resultaten en de theorie verwachten we dus dat het niet zo zeer het verschil is in startupervaring dat belangrijk is maar eerder de hoeveelheid startupervaring die aanwezig is binnen het ondernemende team.

## **5.2 Praktische implicaties**

Omdat in de startup context de prestatie van het bedrijf nauw samenhangt met de prestatie van het ondernemende team is het zeer belangrijk dat dit team op een goede manier samenwerkt en zo kwalitatieve beslissingen neemt (Breugst et al., 2015). We kunnen de negatieve effecten van disparity in aandelen beperken door ervoor te zorgen dat iedereen binnen het ondernemende team eenzelfde hoeveelheid aandelen bezit. Ook kunnen we het negatieve effect van disparity in educatieniveau beperken door enkel leden in het ondernemende team toe te laten met eenzelfde opleidingsniveau. Hier is het wel belangrijk dat deze leden binnen hetzelfde educatieniveau een verschil aan kennis en expertise hebben in diverse vakgebieden. Dit is omdat uit onderzoek blijkt dat een verschil aan kennis en expertise binnen het ondernemende team een positief effect heeft op de prestatie van de onderneming (Kakarika et al., 2011).

Echter zien we dat het in de praktijk niet altijd mogelijk is om een volledige gelijkheid te hebben tussen de leden van het ondernemende team, vaak zullen er bepaalde vormen van macht aanwezig zijn. Om deze reden is het zeer belangrijk dat er aandacht gegeven wordt aan groepsprocessen. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk, voor de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team, dat er psychologische veiligheid aanwezig is binnen het team (A. C. Edmondson, Roberto, & Watkins, 2003). Psychologische veiligheid kan gedefinieerd worden als 'een gemeenschappelijk geloof dat het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen, het is een gevoel van vertrouwen dat het team niemand voor schut zal zetten, afwijzen of straffen wanneer deze persoon zijn mening deelt' (A. Edmondson, 1999). Psychologische veiligheid zorgt ervoor dat teamleden op een creatieve manier kunnen denken, dat ze kunnen leren en dat ze durven spreken over team- of productproblemen (Harms, 2015). Ook zorgt psychologische veiligheid ervoor dat teamleden makkelijk kennis delen (Y.-H. Tsai, Ma, Lin, Chiu, & Chen, 2014). Dit zijn allemaal elementen die belangrijk zijn voor de samenwerking tussen teamleden en zo kan het ondernemende team besluiten nemen van een goede kwaliteit. Om deze reden is het belangrijk dat de meest machtige leden binnen het ondernemende team op de hoogte zijn van psychologische veiligheid en dat zij een klimaat creëren waarbij de teamleden zich veilig voelen om hun mening te delen en dat iedereen oprecht luistert naar deze mening (Carmeli & Schaubroeck, 2006).

## 6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Onze studie heeft enkele beperkingen die we moeten erkennen, echter creëren deze beperkingen ook interessante opportuniteiten voor toekomstig onderzoek. Een eerste en meest belangrijke beperking is de beperkte dataset. Door de coronacrisis was het erg moeilijk om medewerking te krijgen van verschillende startups en scale-ups. Om deze reden zijn we met een zeer beperkte dataset aan de slag moeten gaan. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om de dataverzameling verder te zetten en de analyses opnieuw uit te voeren, zo kan er onderzocht worden of de gevonden resultaten nog steeds dezelfde zijn wanneer ze getest worden op een grotere dataset. Ook zou op deze dataset de moderatie en mediatie analyses uitgevoerd kunnen worden, wat ons meer inzicht geeft op de exacte effecten van behavioral integration en startupervaring.

Een volgende beperking is dat we het effect van slechts drie vormen van disparity hebben kunnen onderzoeken in deze studie. Echter zijn er nog verschillende andere vormen van disparity die een effect kunnen hebben op de kwaliteit van de besluiten die het ondernemende team neemt (Harrison & Klein, 2007). In toekomstig onderzoek zou het effect van deze vormen van disparity onderzocht kunnen worden, zodat er bredere inzichten ontwikkeld kunnen worden rond het destructieve effect van deze variabele op de teamsamenwerking in de startup/scale-up context. Zo kunnen bepaalde demografische kenmerken zoals bijvoorbeeld geslacht en etnische afkomst machtsverhoudingen creëren (Pfeffer & Davis-Blake, 1990). Het is dus interessant om in de toekomst het effect van deze vormen van disparity te onderzoeken in de startup/scale-up context. Een andere variabele die onderzocht kan worden is sectorervaring. Het kan zijn dat ervaring in de sector waarin de startup zich bevindt machtsverhoudingen gaat creëren. Dat de leden met sectorervaring expertise macht bezitten en er zo een disparity is binnen het ondernemende team (Finkelstein, 1992). Ook de variabele leeftijd kan interessant zijn om te onderzoeken. Uit onderzoek blijkt dat jongere bedrijven meestal jongere werknemers te werk stellen (Ouimet & Zarutskie, 2014). Het kan dus zijn dat er in startups/scale-ups een lagere disparity in leeftijd is dan in andere, gevestigde bedrijven. Het is interessant om dit in toekomstige studies verder te onderzoeken.

Een volgende aanbeveling is om in toekomstig onderzoek de variabele startupervaring te definiëren en onderzoeken als variety. Op deze manier wordt er een antwoord geboden op de vraag van Harrison en Klein (2007) en Nielsen (2010) om het effect van de verschillende vormen van diversiteit op bedrijfsuitkomsten gelijktijdig te onderzoeken. Dit is zodat men een beter inzicht heeft in hoe de verschillende vormen van diversiteit de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team beïnvloeden. Ook kan het interessant zijn om in toekomstig onderzoek een ander variabele mee te nemen als moderator. Zo kunnen team cohesie en de onderlinge afhankelijkheid van de teamleden ook interessante modererende variabelen zijn in het onderzoek naar het effect van disparity op de kwaliteit van besluitvorming van ondernemende teams (Wei & Wu, 2013).

Verder vonden we in deze studie, tegen onze verwachtingen in, een positief effect tussen disparity in loon en de kwaliteit van besluitvorming. Dit resultaat vonden we erg merkwaardig en is het interessant om in toekomstig onderzoek wat dieper in te gaan op deze relatie. Zo kan er exact onderzocht worden waar dit positief effect vandaan komt.



## **7. Conclusie**

Deze studie doet onderzoek naar het effect van diversiteit op de kwaliteit van besluitvorming van het ondernemende team in de startup/scale-up context. We definiëren diversiteit in termen van disparity, meer bepaald disparity in aandelen, loon en educatieniveau. De resultaten tonen aan dat wanneer er een disparity in aandelen of educatieniveau aanwezig is, er een verminderde samenwerking is tussen de leden van het ondernemende team. Dit verlaagt de kwaliteit van de besluiten die dit team neemt. Verder vonden we dat een disparity in loon een positief effect heeft op de kwaliteit van de besluiten die dit ondernemende team neemt. Een grotere diversiteit aan loon zal de kwaliteit van de besluiten die dit team neemt dus verbeteren. Dit kunnen we verklaren aan de hand van de hiërarchische loonstructuur en theorie rond rechtvaardigheid. Tot slot vinden we geen significant verschil in de kwaliteit van besluitvorming en het niveau van behavioral integration wanneer iedereen binnen het team eenzelfde startupervaring bezit of wanneer er een verschil is in startupervaring binnen het ondernemende team. Dit doet ons vermoeden dat het negatieve effect dat voortkomt uit de verschillende vormen van disparity niet afgezwakt wordt wanneer de minder machtige leden, in termen van disparity, meer startupervaring bezitten.



## 8. Referenties

- Adcroft, A., Teckman, J., Mondello, M., & Maxcy, J. (2009). The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations. *Management Decision*.
- Agentschap innoveren en ondernemen (2019). Onderzoek naar het ecosysteem van incubatoren en acceleratoren in Vlaanderen.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2013). Avoiding a "me" versus "we" dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56(4), 503-512.
- Baruch, Y., & Lin, C.-P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168.
- 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), 709-743.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of management Journal*, 42(1), 25-40.
- 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), 165-180.
- Breugst, N., Patzelt, H., & Rathgeber, P. (2015). How should we divide the pie? Equity distribution and its impact on entrepreneurial teams. *Journal of business venturing*, 30(1), 66-94.
- Bunderson, J. S. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of management Journal*, 46(4), 458-474.
- Bunderson, J. S., & Reagans, R. E. (2011). Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22(5), 1182-1194.
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W., & Matthyssens, P. (2011). Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics. *Journal of management studies*, 48(1), 151-177.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of management Journal*, 44(3), 533-545.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Carroll, G. R., & Mosakowski, E. (1987). The career dynamics of self-employment. *Administrative science quarterly*, 570-589.



- Chandler, G. N., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of business venturing*, 20(5), 705-725.
- Chen, X.-P., Xie, X., & Chang, S. (2011). Cooperative and competitive orientation among Chinese people: Scale development and validation. *Management and Organization Review*, 7(2), 353-379.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of business venturing*, 20(6), 727-746.
- Cooney, T. M. (2005). What is an entrepreneurial team? In: Sage Publications.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Curşeu, P. L. (2013). Demographic diversity, communication and learning behaviour in healthcare groups. *The International journal of health planning and management*, 28(3), 238-247.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Desai, S., Brief, A., & George, J. (2010). *When executive rake in millions: Meanness in organizations*. Paper presented at the 23rd Annual International Association of Conflict Management Conference, Boston, MA.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective* (Vol. 437): Yale University Press New Haven, CT.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297-325.
- Ensley, M., & Banks, M. (1992). *Raising questions about entrepreneurial teams*. Paper presented at the The Proceedings of the 1992 Southern Management Association Meeting.
- 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), 1.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S., Cannella, S. F. B., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*: Oxford University Press, USA.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. A. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.
- Fredrickson, J. W., Davis-Blake, A., & Sanders, W. G. (2010). Sharing the wealth: Social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. *Strategic management journal*, 31(10), 1031-1053.

- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Greve, H. R., & Mitsuhashi, H. (2007). Power and Glory: Concentrated Power in Top Management Teams. *Organization Studies*, 28(8), 1197-1221. doi:10.1177/0170840607075674
- Gujarati, D. (1995). Basic Econometrics. 3rd edn McGraw-Hill. Inc., New York.
- Haiyang, L., & Yan, Z. (2002). *FOUNDING TEAM COMPREHENSION AND BEHAVIORAL INTEGRATION: EVIDENCE FROM NEW TECHNOLOGY VENTURES IN CHINA*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in organizational behavior*, 16, 171-171.
- Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3), 110-127.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Harms, R. (2015). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 21-28.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: Guilford publications.
- Hellmann, T. F., & Wasserman, N. (2011). *The first deal: the division of founder equity in new ventures*. Retrieved from
- Heneman, R. L. (1992). Merit pay: Linking pay increases to performance ratings.
- Honore, F. E. (2016). *Entrepreneurial teams' acquisition of talent: a two-sided approach*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Ji, Y.-Y. (2015). Top management team pay structure and corporate social performance. *Journal of General Management*, 40(3), 3-20.
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743-771.
- Kakarika, M., & Biniari, M. G. (2011). *Unfolding the role of team diversity in the entrepreneurial process*. Paper presented at the 4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business.
- Kakarika, M., Biniari, M. G., & Souitaris, V. (2011). *Unfolding the role of team diversity in the entrepreneurial process*. Paper presented at the 4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77.

- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, *110*(2), 265.
- Kim, J. D. (2016). *Early employees of venture-backed startups: selection and wage differentials*. Massachusetts Institute of Technology,
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, *40*(1), 226-255.
- Kohn, A. (1999). *Punished by rewards: The trouble with gold stars*. Paper presented at the Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes.
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, *28*(1), 4-17.
- Kroll, M., Walters, B. A., & Le, S. A. (2007). The impact of board composition and top management team ownership structure on post-IPO performance in young entrepreneurial firms. *Academy of management Journal*, *50*(5), 1198-1216.
- Lin, B.-X., & Lu, R. (2009). Managerial power, compensation gap and firm performance—Evidence from Chinese public listed companies. *Global Finance Journal*, *20*(2), 153-164.
- Lin, H.-C., & Rababah, N. (2014). CEO–TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *The Leadership Quarterly*, *25*(5), 943-957.
- Maschke, K., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). How the entrepreneurial top management team setup influences firm performance and the ability to raise capital: A literature review. *Business Research*, *5*(1), 83-123.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of management Journal*, *35*(1), 9-37.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, *21*(2), 402-433.
- Mitchell, R. K., Mitchell, J., & Smith, J. B. (2004). Failing to succeed: New venture failure as a moderator of startup experience and startup expertise. *Frontiers of entrepreneurship research*.
- Mortensen, M. (2014). Constructing the team: The antecedents and effects of membership model divergence. *Organization Science*, *25*(3), 909-931.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, *15*(3), 205-222.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, *12*(3), 301-316.
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1976). Relationships among components of credibility and communication behaviors in work units. *Journal of Applied Psychology*, *61*(1), 99.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, *33*(2), 196-222.
- Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of financial Economics*, *112*(3), 386-407.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman. *PfefferPower in Organizations1981*.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1990). Determinants of salary dispersion in organizations. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 29(1), 38-57.
- Pfeffer, J., & Villeneuve, F. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (Vol. 61): Harvard Business School Press Boston, MA.
- Pissaris, S., Jeffus, W., & Gleason, K. C. (2010). The joint impact of executive pay disparity and corporate governance on corporate performance. *Journal of Managerial Issues*, 306-329.
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: Personality, power, and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1-18.
- Ridge, J. W., Aime, F., & White, M. A. (2015). When much more of a difference makes a difference: Social comparison and tournaments in the CEO's top team. *Strategic management journal*, 36(4), 618-636.
- Roberts, J., & Milgrom, P. (1992). *Economics, organization and management*: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Shen, W., & Cannella Jr, A. A. (2002). Power dynamics within top management and their impacts on CEO dismissal followed by inside succession. *Academy of management Journal*, 45(6), 1195-1206.
- Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. (2005). Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, 16(3), 259-274.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management Journal*, 42(6), 662-673.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of management Journal*, 48(1), 69-84.
- Smith, A., Houghton, S. M., Hood, J. N., & Ryman, J. A. (2006). Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? *Journal of Business Research*, 59(5), 622-629.  
doi:10.1016/j.jbusres.2005.10.012
- Sperber, S., & Linder, C. (2018). The impact of top management teams on firm innovativeness: a configurational analysis of demographic characteristics, leadership style and team power distribution. *Review of Managerial Science*, 12(1), 285-316. doi:10.1007/s11846-016-0222-z
- Steffens, P., Terjesen, S., & Davidsson, P. (2012). Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance. *Small Business Economics*, 39(3), 727-743.
- Tarakci, M., Greer, L. L., & Groenen, P. J. (2016). When does power disparity help or hurt group performance? *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 415.
- Tsai, F.-S., Lin, C.-H., Lin, J. L., Lu, I.-P., & Nugroho, A. (2018). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 53-59.

- Tsai, Y.-H., Ma, H.-C., Lin, C.-P., Chiu, C.-K., & Chen, S.-C. (2014). Group social capital in virtual teaming contexts: A moderating role of positive affective tone in knowledge sharing. *Technological Forecasting and Social Change, 86*, 13-20.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of management Journal, 24*(1), 83-98.
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28*(2), 107-128.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol., 58*, 515-541.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2018). Socio-emotional wealth separation and decision-making quality in family firm TMTs: The moderating role of psychological safety. *Journal of management studies, 55*(4), 648-676.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2019). The effect of nonfamily managers on decision-making quality in family firm TMTs: The role of intra-TMT power asymmetries. *Journal of Family Business Strategy, 10*(3), 100272.  
doi:10.1016/j.jfbs.2019.01.002
- Vo, T. T. N., & Canil, J. M. (2016). CEO pay disparity: Efficient contracting or managerial power? *Journal of Corporate Finance.*
- Wang, T., Thornhill, S., & De Castro, J. O. (2017). Entrepreneurial orientation, legitimation, and new venture performance. *Strategic Entrepreneurship Journal, 11*(4), 373-392.
- Wei, L. Q., & Wu, L. (2013). What a diverse top management team means: Testing an integrated model. *Journal of management studies, 50*(3), 389-412.
- West III, G. P. (2007). Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(1), 77-102.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 680.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and. *Research in organizational behavior, 20*, 77-140.
- Woehr, D. J., Arciniega, L. M., & Poling, T. L. (2013). Exploring the effects of value diversity on team effectiveness. *Journal of Business and Psychology, 28*(1), 107-121.
- Wu, Y., Wei, Z., & Liang, Q. (2011). Top management team diversity and strategic change: The moderating effects of pay disparity and organization slack. *Journal of Organizational Change Management, 24*(3), 267-281.
- Yetton, P. W., & Bottger, P. C. (1982). Individual versus group problem solving: An empirical test of a best-member strategy. *Organizational behavior and human performance, 29*(3), 307-321.
- Yuan, L., Tu, Y., Li, J., & Ning, L. (2018). The Impact of Team Ability Disparity and Reward Structure on Performance. *Systems Research and Behavioral Science, 35*(1), 114-126.

Zenger, T. R. (1992). Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance, pay, and turnover. *Administrative science quarterly*, 198-219.