

SAMENVATTING

SAMENVATTING (Dutch Summary)

Het managen van de paradox van corporate ondernemerschap

De impact van sociaal kapitaal en bedrijfscontext op persoonlijk initiatief en prestaties vanuit een multilevel perspectief

Deze samenvatting is de Nederlandse weergave van het proefschrift getiteld *'Managing the paradox of corporate entrepreneurship. The impact of social capital and organizational context on personal initiative and performance outcomes from a multilevel perspective'*. De samenvatting geeft een beknopte weergave van de inhoud en de belangrijkste resultaten van het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit proefschrift. Achtereenvolgens komen aan de orde; inleiding op het onderzoek, het onderzoeksdoel, de onderzoeksmethodiek en de belangrijkste bevindingen. De samenvatting wordt afgesloten met de bijdragen van het onderzoek en de praktische implicaties.

Inleiding

De toegenomen concurrentie als gevolg van liberalisering van gevestigde markten, de in hoog tempo veranderende wereldeconomie, en het opkomen van nieuwe markten als gevolg van digitalisering, hebben de verhoudingen tussen ondernemingen drastisch veranderd. Om dit te overleven is het essentieel dat de strategie gericht op het onderscheidend vermogen van gevestigde bedrijven hierop wordt aangepast. Waar voorheen dit bereikt werd door management gericht op efficiency verbetering en kostprijsmanagement, dient het management van vandaag met slimme oplossingen te komen, gericht op aanpassingsvermogen en het anders inzetten van menselijk kapitaal. Recentelijk hebben wetenschappers Corporate Ondernemerschap (in deze samenvatting verder aangeduid als CO) beschreven als een effectief middel om financiële prestaties te verbeteren en aanpassingen te kunnen doen aan veranderende omstandigheden (Ireland et al., 2009; Shepherd et al., 2010). CO wordt gezien als de potentiële "motor van de vooruitgang", waardoor nieuwe producten kunnen worden gemaakt, nieuwe markten kunnen worden bereikt, nieuwe technologieën kunnen worden verkend en nieuwe bedrijfsonderdelen kunnen worden gebouwd (Zahra et al., 1999). Deze studie

onderzoekt de mogelijkheid voor gevestigde bedrijven om CO in de strategie te incorporeren.

Het blijkt niet eenvoudig om een traditioneel hiërarchisch bedrijf te veranderen naar het punt dat CO een zinvol en belangrijk onderdeel van de strategie geworden is (Kuratko et al., 2008). CO zorgt voor barrières en onderzoek heeft aangetoond dat de meeste CO pogingen mislukken (Garvin & Levesque, 2006). Zo werd in een studie van 95 bedrijven geen gevallen van succes gevonden bij het nastreven van nieuwe interne ventures binnen deze bedrijven (Campbell et al., 2003). Tevens is aangetoond dat 35 tot 45% van alle nieuwe producten binnen ondernemingen mislukken (Boulding & Morgan, 1997). Nieuwe innovatieve ideeën zijn vaak moeilijk te financieren voor lange periodes en in tijden van bezuinigingen worden deze als eerste teruggetrokken. Een ander dilemma betreft het human resource beleid waarbij werving en selectie eerder gericht is op de gebruikelijke operationele vaardigheden in plaats van ondernemerschapsvaardigheden (Garvin & Levesque, 2006). Innovatieve voorstellen worden regelmatig afgewezen door (financiële controle) systemen en richtlijnen die kenmerkend zijn voor bestaande bureaucratieën (Kanter, 1983). De valkuil bij CO is dus dat gevestigde organisaties vijandige omgevingen vormen voor creatieve ideeën (Sharma & Chrisman, 1999). Ondernemend gedrag binnen een rigide omgeving leidt tot paradoxale uitdagingen die moeilijk te verenigen lijken binnen één bedrijf. Het managen van deze paradox kan worden beschouwd als de sleutel tot het vergoten van overlevingskansen (Aldrich, 1999; Shane, 2008).

Dit proefschrift beoogt nieuwe inzichten te verschaffen hoe bestaande organisaties de paradox die CO creëert, succesvol kunnen managen. Voorgaand onderzoek toont aan dat globaal drie factoren hierbij een rol spelen: 1) de markt waarin een onderneming opereert en de positie die ze daarop inneemt, 2) de strategie van de onderneming, en 3) de interne organisatie (Saly, 2001). Onder de laatste factor vallen ondermeer de houding van het topmanagement, de organisatiestructuur, de bedrijfscontext, management-ondersteuning, werkdiscretie, en beloningssystemen van bedrijfsonderdelen (Burgers et al., 2009; Kuratko et al., 1990; Zahra & Covin, 1995). Aangezien bij de derde factor aangrijpingspunten liggen voor managers die ondernemerschap willen beïnvloeden richt dit proefschrift zich op deze factor.

Voorgaand onderzoek naar de interne organisatie heeft zich gericht op het niveau van de organisatie of op individueel niveau. Op organisatieniveau heeft onderzoek zich met name gericht op organisatorische kenmerken die CO

vergemakkelijken. Men heeft bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de formaties van nieuwe corporate ventures en de fit met de organisatie (Dess et al., 2003; Zahra, 1991). Onderzoek op individueel niveau heeft zich voornamelijk gericht op vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken die van invloed zijn op ondernemend gedrag van werknemers (Grant & Ashford, 2008; Krueger, 2000). Opvallend is dat de meeste CO onderzoeken gericht zijn op één niveau en dat er bijna geen studies zijn waarin beide niveaus gecombineerd worden (Gupta et al., 2007). Dit is verassend aangezien uit onderzoek gebleken is dat managers verschillend omgaan met het uitoefenen van ondernemerschap. De onderzochte factoren kunnen dus niet volledig verklaren waarom managers werkzaam binnen hetzelfde bedrijf verschillen in hun neiging om ondernemende initiatieven te ontwikkelen.

Dit onderzoek bekijkt CO vanuit een multilevel perspectief en combineert factoren van zowel organisatorisch niveau als het individuele niveau. Het neemt als uitgangspunt het ondernemende gedrag van managers en identificeert antecedenten en uitkomsten van dit gedrag op beide niveaus (zie Figuur 1). Specifiek wordt persoonlijk initiatief van managers onderzocht, aangezien dit gedrag beschrijft of een persoon proactief handelt zonder dat er een expliciete opdracht gegeven wordt. Het gaat om de mate waarin managers eigen doelen nastreven, pro-actief inspelen op nieuwe kansen, en zich inzetten voor het overwinnen van obstakels en weerstand tegen verandering (Crant, 2000; Frese et al., 1996). Tevens onderstreept het onderzoek de belangrijke rol van persoonlijk initiatief van managers in het middenkader in het bevorderen van ondernemerschap binnen bedrijven (Hornsby et al., 2002; Stevenson & Jarillo, 1990; Wooldridge et al., 2008). Volgens deze visie, functioneren “middenmanagers” als kritische interfaces tussen top- en operationeel management. Zij zijn verantwoordelijk voor het vertalen van strategische besluitvorming van het topmanagement naar concreet uitvoerbare taken richting het operationeel management. Als ‘linking pin’ worden de middenmanagers gezien als daar waar organisatorische vernieuwing en vermogensontwikkeling ontstaat (Burgelman, 1994; Floyd & Wooldridge, 1997). Hoewel deze middenmanagers excelleren in het identificeren van waardevolle kansen, beschikken zij echter in mindere mate over strategische mogelijkheden om deze kansen optimaal te benutten (Ireland et al., 2002). Een belangrijke vraag die hierdoor ontstaat is; welke factoren bepalen het ondernemende gedrag van middenmanagers? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er binnen het onderzoeksmodel onderscheid gemaakt tussen antecedenten en uitkomsten van ondernemend gedrag van middenmanagers.

Samenvatting

Antecedenten van ondernemend gedrag

Recentelijk onderzoek suggereert dat netwerkrelaties binnen het bedrijf ondernemend gedrag van managers beïnvloedt (Floyd & Wooldridge, 1997; Pappas & Wooldridge, 2007). Volgens het netwerkperspectief zijn actoren ingebed in structuren van interpersoonlijke relaties die zowel kansen als belemmeringen vormen voor economische activiteiten (Granovetter, 1985). In tegenstelling tot traditionele perspectieven op ondernemers, veronderstelt het netwerkperspectief dat het gedrag en de prestaties van individuen beïnvloed wordt door de wijze waarop ze ingebed zijn in sociale netwerken. Recent onderzoek toont tevens aan dat individuen in organisaties vele voordelen kunnen behalen uit sociale netwerken (Stam, 2008). Deze voordelen worden omschreven als “sociaal kapitaal” (Adler & Kwon, 2002) en vloeien voort uit de gedachte dat sociale relaties voor instrumentele doeleinden ingezet kunnen worden. Het sociaal kapitaal kan dus middenmanagers faciliteren in het verkrijgen van bijvoorbeeld toegang tot diverse informatie, legitimiteit en kennis om strategische invloed uit te oefenen (Shi et al., 2009). Hoewel het belang van sociaal kapitaal wordt erkend in de literatuur, blijft de vraag bestaan welke netwerkenmerken voordelig zijn voor succesvol CO. Dit proefschrift onderzoekt verschillende soorten intra-organisationale netwerkrelaties om hier meer inzicht in te krijgen.

Uitkomsten van ondernemend gedrag

Naast antecedenten van ondernemend gedrag worden er verschillende uitkomsten van ondernemend gedrag onderscheiden waarbij wederom de split tussen uitkomsten op organisatorisch niveau en uitkomsten op individueel niveau gemaakt wordt. Op organisatorisch niveau is ondernemend gedrag gerelateerd aan uitkomsten zoals creativiteit, ontwikkeling van nieuwe producten en diensten verbetering (Bechky, 2003; Carlile, 2004; Hargadon, 2003; Tortoriello et al., 2012), ook wel samenvattend “exploratieve innovatie” genoemd (Jansen et al., 2006). Hoewel eerder onderzoek heeft gewezen op het belang van ondernemend gedrag door managers, hebben studies op het niveau van de organisatie het management als een homogene groep aangeduid. Echter blijkt tevens uit voortgaand onderzoek dat binnen grote bedrijven meerdere management niveaus te onderscheiden zijn en dat elk van deze managementlagen specifieke strategische rollen vervult om als onderneming succesvol te zijn (Floyd & Lane, 2000; Ierland et al., 2002). Daarom is het van belang dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende management niveaus en het effect hiervan op exploratieve innovatie.

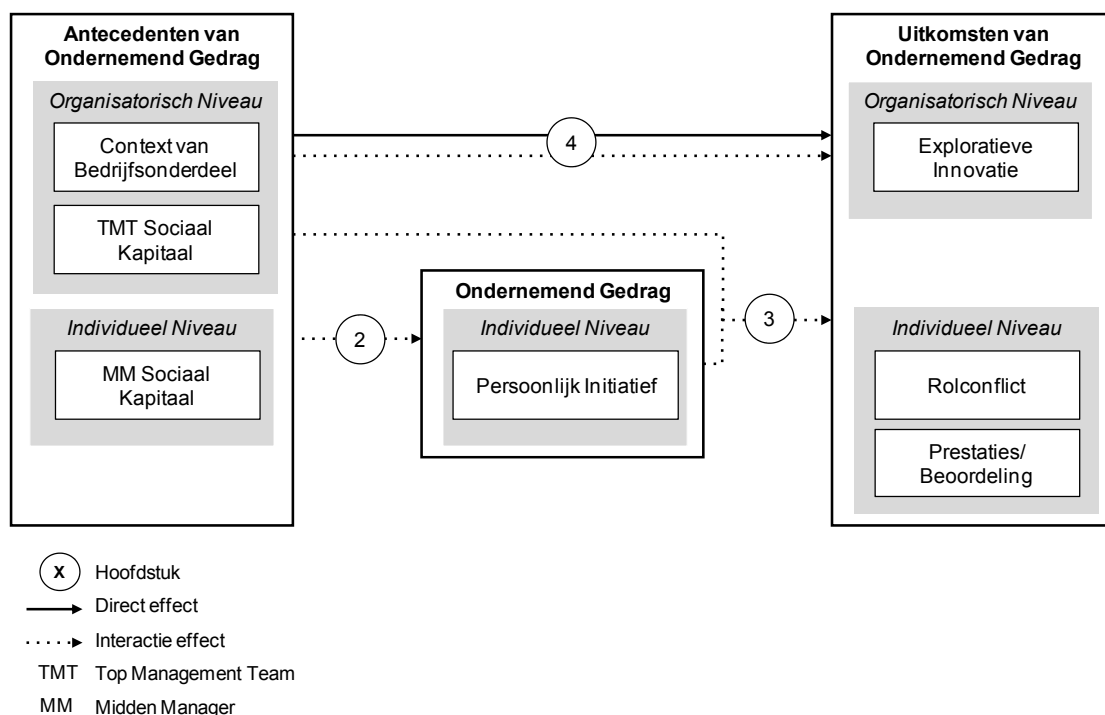
Op individueel niveau is ondernemend gedrag gerelateerd aan motivatie om te leren (Major et al., 2006), carrière tevredenheid (Erdogan & Bauer, 2005), prestaties op het werk (Thompson, 2005), salaris en promoties (Seibert et al., 1999). Voorgaande studies hebben voornamelijk de positieve resultaten van ondernemend gedrag benadrukt. Echter toont recentelijk onderzoek aan dat ondernemend gedrag niet altijd resulteert in positieve uitkomsten. Uit onderzoek blijkt dat supervisors persoonlijk initiatief van werknemers soms beschouwen als een bedreiging (Frese & Fay, 2001; Parker et al., 2006), een vleierij poging (Bolino, 1999) of een slecht geplande afleiding (Chan, 2006). Bijvoorbeeld, uit de studie van Baer en Frese (2003) blijkt dat persoonlijk initiatief als afwijkend wordt ervaren door direct betrokkenen en negatief beoordeeld wordt door supervisors. Persoonlijk initiatief kan routines verstoren op de korte termijn en kan discussie veroorzaken. Managers die persoonlijk initiatief willen tonen dienen stevig in hun schoenen te staan om belemmeringen en barrières te overbruggen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit bevindingen van eerder sociaalpsychologisch onderzoek blijkt dat diegenen die ondernemend gedrag vertonen vaak kampen met overbelasting en rolconflict als gevolg van tegenstrijdige verwachtingen en gestelde eisen (Kahn et al., 1964; Katz & Kahn, 1978).

Daarnaast worden de meeste managers binnen bedrijven geëvalueerd door middel van een jaarlijkse beoordelingsronde, waar de eindbeoordeling gebaseerd is op het bereiken van targets. Deze targets zijn vaak indirect of direct gerelateerd aan de strategie en missie van de organisatie en de verwachtingen ten aanzien van de functie. Hoewel voorgaand onderzoek een onderscheid maakt tussen werknemersprestaties binnen de functie (in-role) en prestaties buiten de functie (extra-role), ligt het zwaartepunt bij het bepalen van de algemene functie-uitoefening en het toewijzen van beloningen bij het behalen van de targets en dus prestaties binnen de functie (Allen & Rush, 1998; Kiker & Motowidlo, 1999; Rotundo & Sackett, 2002). Aangezien ondernemend gedrag eerder beschouwd wordt als extra-role gedrag hebben wetenschappers gesuggereerd dat hoewel ondernemend gedrag goed kan zijn voor groeps- en organisatorische effectiviteit (Podsakoff & MacKenzie, 1997), het tevens nadelig kan zijn voor het individu. Een belangrijke vraag die hierdoor ontstaat is wanneer leidt persoonlijk initiatief tot positieve resultaten, zoals individuele werkprestaties en organisatorische exploratieve innovatie, en wanneer persoonlijk initiatief leidt tot negatieve uitkomsten, zoals rolconflict.

Samenvattend zijn er een aantal onderbelichte onderzoeksthema's welke nader bestudeerd dienen te worden binnen de CO literatuur. Dit proefschrift

adresseert deze door middel van het ontwikkelen en het empirisch toetsen van een CO multilevel onderzoeksmodel. Het model is weergegeven in Figuur 1 (zie ook pagina 31). Er is een differentiatie gemaakt tussen antecedenten en uitkomsten van ondernemend gedrag. Hierbij wordt tevens een onderscheid gemaakt tussen het organisatorische en individuele niveau en zijn positieve en negatieve uitkomsten geïncorporeerd.

Figuur 1: Corporate Ondernemerschap onderzoeksmodel



Onderzoeksdoel

Op basis van bovenstaande beschreven dilemma's en debatten in de literatuur, heeft dit proefschrift tot doel meer inzicht te creëren in de antecedenten en uitkomsten van ondernemend gedrag van middenmanagers. Het onderzoeksdoel wat ten grondslag ligt aan dit proefschrift is meer inzicht te verschaffen in:

“De wijze waarop topmanagement voorwaarden kan scheppen om ondernemerschap te stimuleren binnen de organisatie en de manier waarop sociaal kapitaal het ondernemend gedrag van middenmanagers stimuleert”

Onderzoeksopzet en Methodiek

Om bovenstaand onderzoeksdoel te bereiken, zijn drie separate studies uitgevoerd binnen één groot gevestigd bedrijf. Doordat ik ten tijden van het onderzoek werkzaam was bij het bedrijf bood dit de gelegenheid om inzicht te verkrijgen in data waar normaliter niet of beperkt toegang tot verkregen wordt. Dit resulteerde in een verzameling van gedetailleerde gegevens over netwerkrelaties tussen topmanagement en middenmanagement als mede gegevens over individuele werk beoordelingen en prestaties.

De onderzoeksopzet van dit proefschrift kan in drie fasen worden opgedeeld. De eerste fase bestaat uit een literatuurstudie naar CO, waarin bestaande theoretische constructen, relaties en empirische resultaten beschreven worden. Deze literatuurstudie bracht diverse onderbelichte onderzoeksthema's en methodologische beperkingen naar voren, welke vervolgens zijn besproken met een aantal topmanagers van de onderneming. Op basis van de in de literatuur onbeantwoorde vragen als mede de gesprekken, is gekozen voor uitbreiding en verfijning van bestaande theorie door gebruik te maken van een hypothese toetsende aanpak. De gesprekken met het topmanagement hebben tevens bijgedragen aan het genereren van ideeën ten aanzien van verzameling van data voor het empirisch onderzoek.

De tweede fase omvat het empirisch onderzoek bestaande uit een gecombineerde aanpak van kwalitatieve en kwantitatieve methoden (Creswell, 1994; Denzin, 1978; Jick, 1979). In het kader van dit onderzoek zijn kwalitatieve data verzameld door middel van interviews met midden- en topmanagement. Deze data zijn gebruikt voor het creëren van een geïntegreerd beeld van de verschillende variabelen en heeft tevens bijgedragen aan de onderbouwing van meerdere hypothesen (Eisenhardt, 1989; Jick, 1979). De inzichten vanuit de literatuurstudie en de kwalitatieve data zijn gecombineerd en hebben geleid tot de ontwikkeling van het CO onderzoeksmodel. Vervolgens zijn twee vragenlijsten ontwikkeld en zijn kwantitatieve data verzameld op zowel het niveau van organisatie-eenheden als het individuele niveau. De eerste vragenlijst richt zich op de context en brengt de kenmerken van de verschillende organisatie-eenheden in kaart. Het topmanagement

van elke organisatie-eenheid heeft deze vragenlijst ingevuld en tevens aangegeven welke sociale netwerk relaties hij/zij heeft binnen de organisatie. Een tweede vragenlijst werd ingevuld door de middenmanagers, verspreid werkzaam in één van de organisatie-eenheden. Deze vragenlijst betrof vragen over beschikbare middelen in de eenheid, persoonlijkheids-kenmerken van de managers, alsmede hun sociale netwerkrelaties binnen de organisatie. Naast deze vragenlijsten zijn secundaire data ten aanzien van achtergrondinformatie, individuele bedrijfsprestaties en resultaten van de eenheden verzameld. De vragenlijsten werden medio 2010 afgenomen en de secundaire data zijn einde 2010 en einde 2011 verzameld. In totaal hebben 80 topmanagers en ruim 400 middenmanagers werkend in één van de 34 organisatie-eenheden geparticipeerd. De data zijn vervolgens beoordeeld op betrouwbaarheid en validiteit, alvorens de hypothesen te toetsen met multivariate statistische technieken.

De derde en laatste fase van het onderzoek betrof het analyseren, interpreteren en rapporteren van de resultaten. Om de interpretaties en praktische implicaties van de resultaten verder te onderbouwen, heeft een aantal terugkoppelingssessies plaats gevonden. Tijdens deze sessies zijn samen met de management development afdeling en de strategie afdeling onderzoeksresultaten gepresenteerd en zijn de praktische implicaties besproken. Op deze manier konden verrassende resultaten toegelicht, besproken en gevalideerd worden alsmede de praktische implicatie hiervan.

Belangrijkste bevindingen per studie

Het empirische onderzoek heeft interessante resultaten opgeleverd welke zijn onderverdeeld in drie empirische studies. Elk van de studies onderkent de paradoxale aard van ondernemerschap binnen grote bedrijven en hanteert meervoudige methodieken op verschillende niveaus. De studies verschillen in de mate van analytische focus en theoretische fundering. Hieronder worden de drie studies en de belangrijkste resultaten kort beschreven.

Studie 1 (Hoofdstuk 2)

De eerste studie, getiteld "*Wanneer brokerage niet genoeg is: Multilevel invloeden van netwerk positie, politiek kapitaal en business unit context op het persoonlijk initiatief van middenmanagers,*" richt zich op de invloed van netwerkstructuur en individuele relaties op het nemen van persoonlijk initiatief. Dit onderzoek beantwoordt twee vragen: (1) Is sociaal kapitaal van invloed op het nastreven van persoonlijk initiatief?

en (2) Hoe beïnvloeden configuraties van verschillende relatietypes en organisatorische context het persoonlijk initiatief van middenmanagers? De studie verfijnt sociaal kapitaal op individueel niveau, en voegt de sociale context en verbondenheid op organisatorisch niveau toe. Sociaal kapitaal in de vorm van 'brokerage' of 'broker positie' houdt in dat een actor netwerkrelaties heeft met twee actoren die onderling geen netwerkrelaties met elkaar hebben. Hierdoor heeft de broker toegang tot diverse informatie en mogelijkheden. Een kernbevinding van de studie is dat een broker positie van een middenmanager, tegen de verwachting in, niet automatisch leidt tot het genereren van persoonlijk initiatief. Broker posities in de netwerkstructuur zijn alleen voordelig wanneer de middenmanager tevens ondersteunende relaties onderhoudt met topmanagers. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat middenmanagers met een broker positie die actief zijn in eenheden met een hoge mate van sociale context meer persoonlijk initiatief vertonen. Daarentegen blijkt dat voor managers binnen eenheden met een hoge mate van interne verbondenheid de relatie afneemt. De resultaten tonen aan dat de context van de organisatie-eenheid waarbinnen middenmanagers werkzaam zijn versterkend of verzwakkend werkt op het nemen van initiatief vanuit een broker positie. Deze bevindingen bevestigen de meerwaarde van multilevel onderzoek bij het bestuderen van sociaal kapitaal voor het nemen van persoonlijk initiatief.

Studie 2 (Hoofdstuk 3)

De tweede studie, getiteld "*Multilevel contingencies in de relatie tussen persoonlijk initiatief en de prestaties van middenmanagers*," onderzoekt de invloed van configuraties van verschillende niveaus op de relatie tussen persoonlijk initiatief en werkprestaties. Waar studie 1 de antecedenten voor ondernemend gedrag bestudeerd, focust studie 2 zich op de uitkomsten van dit gedrag. De studie richt zich op de vraag: Hoe beïnvloeden multilevel contingencies de relatie tussen persoonlijk initiatief en werkprestaties? Binnen de literatuur wordt vaak aangenomen dat het nemen van initiatief goed is en resulteert in een betere beoordeling. Echter bestaan tussen werknemers individuele verschillen welke van invloed kunnen zijn op deze relatie. Specifiek wordt in deze studie onderzocht hoe de mate van autonomie en risico nemen van invloed zijn op de relatie tussen persoonlijk initiatief en werkprestaties. De resultaten geven aan dat individuele autonomie de relatie versterkt, terwijl neiging om risico's te nemen de relatie verzwakt. Naast deze individuele kenmerken is ook naar de context van de organisatie-eenheid gekeken. De bevindingen laten zien dat managers met een hoge

neiging tot risico's nemen, positieve beoordelingen ten aanzien van persoonlijk initiatief krijgen in eenheden met een hoge mate van prestatie management context. Echter, het rendement op persoonlijk initiatief is negatief voor managers met hoge neiging tot risico's nemen in eenheden met lage niveaus van prestatie management context. Deze bevindingen suggereren dat het nastreven van initiatieven met een hoog risico gunstig dan wel schadelijk kan zijn voor prestaties van middenmanagers, en dat dit afhangt van de prestatie management context waarbinnen zij werkzaam zijn. De resultaten demonstreren dat het nemen van persoonlijk initiatief kan leiden tot betere individuele prestaties, maar dat tevens managers afhankelijk zijn van de configuratie van persoonskenmerken en kenmerken van de organisatie-eenheid om de potentiële voordelen van het nemen van initiatief volledig te benutten.

Studie 3 (Hoofdstuk 4)

De derde studie, getiteld "*Vast in het midden? Impact van topmanagement grensoverschrijdende reikwijdte*", onderzoekt hoe structurele inbedding van sociaal kapitaal van invloed is op het rolconflict van managers en exploratieve innovatie van organisatie-eenheden. De studie richt zich op drie vragen: (1) Hebben verschillende managementniveaus een ander effect van grensoverschrijdende reikwijdte op exploratieve innovatie? (2) Hoe verhoudt grensoverschrijdende reikwijdte van topmanagement zich ten opzichte van het middenmanagement? en (3) Wat zijn de effecten van de fit tussen grensoverschrijdende reikwijdte activiteiten van verschillende managementniveaus? In de studie wordt sociale netwerk literatuur en roltheorie gecombineerd en ligt de focus op de mogelijke negatieve effecten van sociale netwerken. De resultaten tonen aan dat sociaal kapitaal van topmanagers leidt tot exploratieve innovatie, maar tevens een rolconflict veroorzaakt bij middenmanagers. Rolconflict van managers is negatief gerelateerd aan exploratieve innovatie en compenseert dus een deel van de voordelen van grensoverschrijdende reikwijdte activiteiten van topmanagers. Tevens demonstreren de resultaten dat de eenheid overschrijdende netwerkactiviteiten van de middenmanagers geen betrekking hebben op exploratieve innovatie. Bovendien behandelt deze studie de belangrijke kwestie van fit tussen grensoverschrijdende reikwijdte van top- en middenmanagement. De resultaten geven aan dat middenmanagers niet 'vast' hoeven te komen zitten in tegenstrijdige eisen vanuit het topmanagement maar zelf ook een actieve rol kunnen nemen door dezelfde soort netwerkrelaties te leggen als topmanagers. Wanneer er sprake is van fit tussen netwerk contacten van top- en middenmanagers wordt rolconflict gereduceerd.

Tezamen bieden deze bevindingen nieuwe inzichten in de optimale configuratie van de inbedding van sociaal kapitaal tussen top- en middenmanagement om de exploratieve innovatie van de organisatie-eenheid te maximaliseren.

Bijdragen van het onderzoek

Deze dissertatie levert enkele bijdragen aan de literatuur over CO en sociale netwerken. Ten eerste, toont voorgaand onderzoek aan dat CO een multilevel fenomeen is. Echter zijn empirische studies naar CO vooral gericht op individuele of organisatorische niveaus (Sharma & Chrisman, 1999). De studies in dit proefschrift hanteren alle een multilevel benadering en identificeren de versterkende relaties tussen organisatorische en individuele antecedenten voor ondernemend gedrag. Deze bevindingen leveren een bepalende bijdrage aan theorievorming over het multilevel karakter van CO. Ten tweede, dit proefschrift genereert nieuwe inzichten in netwerkconfiguraties die voordelig zijn voor CO. Voorgaande studies hebben diverse netwerkkenmerken onderzocht waaronder de invloed van structuur, relatie sterkte en compositie op gedrag en prestaties van bedrijven. Een beperking van deze studies is daarentegen dat ze meestal maar één type netwerkdimensie of relatie bestuderen (Gulati et al., 2002). Door een multilevel en configurationeel perspectief (Stam & Elfring, 2008; Tiwana, 2008) te hanteren dat zich richt op de simultane effecten van meerdere soorten connecties en netwerkkenmerken, genereert deze studie een beter begrip op bestaande netwerkdilemma's. Ten derde, wetenschappers hebben het implementeren van innovatieve ideeën benadrukt als indicator van ondernemend gedrag (Hornsby et al., 2009; Howell et al., 2005). Waar voorgaand onderzoek zich voornamelijk gericht heeft op proactief werkgedrag (zie bijvoorbeeld Bateman & Crant, 1993), onderscheidt persoonlijk initiatief werkgedrag zich doordat het anticiperend en toekomstgericht is (Frese et al., 1996). Persoonlijk initiatief kan dus van cruciaal belang zijn voor CO. Dit proefschrift bevordert het onderzoek naar dit aspect, door persoonlijk initiatief centraal te stellen als indicator van ondernemend gedrag. Ten vierde, door de combinatie van sociale netwerk theorie en persoonlijk initiatief literatuur wordt voorgaand onderzoek dat voornamelijk gericht is op de rol van individuele kenmerken (zie bijvoorbeeld Pearce et al., 1997) of organisatorische factoren (Hornsby et al., 2002) die ondernemend gedrag stimuleren uitgebreid. Kennis ontbreekt over hoe netwerk posities van invloed zijn op persoonlijk initiatief van managers binnen organisatie-eenheden. Dit onderzoek adresseert deze beperking door de gevolgen van sociale netwerk posities in intra-

organisatorische netwerken te verduidelijken met betrekking tot persoonlijk initiatief en exploratieve innovatie. Ten vijfde, voorgaand onderzoek laat gemengde uitkomsten zien van ondernemend gedrag. Het is daarom onduidelijk of het nemen van persoonlijk initiatief daadwerkelijk leidt tot betere prestaties (Thompson, 2005). Door rekening te houden met contingenties van de organisatorische context waarin managers werken, biedt dit onderzoek inzicht in de voorwaarden waarbinnen persoonlijk initiatief leidt tot betere prestaties van middenmanagers. Tot slot, dit proefschrift breidt voorgaand onderzoek uit dat managers beschouwd heeft als homogene groep of dat voornamelijk gericht is op persoonlijk initiatief van lager niveau medewerkers (Frese et al., 1996). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat het verschil in formele autoriteit een cruciale rol speelt bij de uitvoering van taken en de structurele mogelijkheid om 'meer van' organisatorische factoren te maken welke ondersteuning bieden aan ondernemend gedrag (Hornsby et al., 2009; Ibarra, 1993). Door te focussen op de rol van de middenmanagers, test dit proefschrift de toepasbaarheid van eerdere bevindingen naar de context van het middenmanagement.

Praktische Implicaties

Tabel 5.3 op bladzijde 151 geeft een samenvatting van een aantal aanbevelingen voor topmanagement en managers werkzaam binnen Management Development afdelingen. Deze adviezen vloeien voort uit de onderzoeksresultaten en zijn gericht op het bevorderen van CO binnen gevestigde bedrijven. De resultaten gerelateerd aan de antecedenten van ondernemend gedrag demonstreren dat de interactie tussen sociaal kapitaal en een ondersteunende bedrijfscontext essentieel is voor het nemen van persoonlijk initiatief. De resultaten gerelateerd aan de uitkomsten van ondernemend gedrag demonstreren dat topmanagement de prestaties van ondernemend gedrag van middenmanagers kan verhogen door autonomie en tegelijkertijd sturing te geven aan risicovolle initiatieven. Waar vaak de gedachte is 'hoe meer ondernemerschap, hoe beter', plaatsten de hoofdstukken 3 en 4 hier een kanttekening bij. Wanneer ondernemend gedrag van middenmanagers, de bedrijfscontext en topmanagement niet op elkaar afgestemd zijn kan dit leiden tot rolconflict bij managers wat vervolgens negatief van invloed is op exploratieve innovatie. Ook blijkt dat risicovolle initiatieven van middenmanagers alleen gunstig zijn wanneer de bedrijfscontext erom vraagt en het topmanagement niet de grip verliest op deze ondernemende activiteiten. De hoofdconclusie van het onderzoek is

dan ook dat CO van groot belang is voor gevestigde bedrijven maar dat het wel uitmaakt hoe en wanneer CO wordt ingezet.

Conclusie

Dit proefschrift biedt verschillende inzichten voor zowel onderzoekers als managers van ondernemingen. Het beaamt dat ondernemerschap binnen gevestigde organisaties multidimensionaal is, en dat het van belang is om zowel op individueel niveau als op organisatorische niveau ondernemend gedrag succesvol te managen. De drie studies in deze dissertatie plaatsen de combinatie van verschillende niveaus op de voorgrond als drijvende kracht achter het bereiken van CO. Dit onderzoek levert een bijdrage door nieuwe multilevel modellen te ontwikkelen en deze empirisch te toetsen op basis van een uniek verzamelde dataset. De bedrijfscontext, individuele antecedenten, managementniveaus, interne en externe netwerken vormen contingenties die de effectiviteit van CO beïnvloeden. Academics en managers in het bedrijfsleven dienen zich bewust te zijn dat er niet één beste aanpak is. Dit proefschrift levert nieuwe inzichten op en biedt handvatten hoe de paradox van CO succesvol gemanaged kan worden. Het onderstreept hiermee het strategisch belang van CO als drijfveer voor zowel huidige als toekomstige prestaties van organisaties.