

APPENDIX

APPENDIX

SURVEY ITEMS MIDDLE MANAGERS

Constructs	Survey Items	Chapter
Personal Initiative (Frese et al., 1997)	<ul style="list-style-type: none"> - I actively attack problems - Whenever something goes wrong, I search for a solution immediately - Whenever there is a chance to get actively involved, I take it - I take initiative immediately even when others don't - I use opportunities quickly in order to attain my goals - Usually I do more than I am asked to do - I am particularly good at realizing ideas 	2, 3
Perceived Autonomy (Hornsby et al., 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - I feel that I am my own boss and do not have to double check all of my decisions - The company provides the chance to be creative - The company provides freedom to use my own judgment - The company provides the chance to do something that makes use of my abilities - I have the freedom to decide what I do on my job - It is basically my own responsibility to decide how my job gets done - I almost always get to decide what I do on my job - I seldom have to follow the same work methods or steps for doing my major tasks from day to day - In my current job, I have much autonomy 	3
Role conflict (Rizzo et al., 1970)	<ul style="list-style-type: none"> - I have to buck a rule or policy in order to carry out an assignment - I receive incompatible requests from two or more people - I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by others - I work on unnecessary things - I work with two or more groups who operate quite differently - I receive assignments without the manpower to complete them - I receive assignments without adequate resources and material to execute them - I have to do things that should be done differently 	4

Risk-Taking Propensity (Barron & Harrington, 1981)	- If large interests are at stake, I regularly go for the big win even when things could go seriously wrong - I often take risks in my job - I first act and then ask for approval, even I know that would annoy other people	3
Advice contact (Rodan & Galunic, 2004)	Getting your job done on a daily basis, as an employee often requires advice and information from others. Who are the key people who you regularly turn to for information and work-related advice to enhance your ability to do your daily job?	2
Buy in contacts (Rodan & Galunic, 2004)	New ideas often require support from others without which you cannot proceed. Who are the key top executives that provide essential support to new initiatives?	2
Organizational ties	- Which business unit(s) provides you with new knowledge or expertise when you are seeking advice inside the organization? - Which business unit(s) is coming to you for new knowledge or expertise?	2, 4

SURVEY ITEMS TOP MANAGERS

Constructs	Survey Items	Chapter
Performance Management Context (Gibson & Birkinshaw, 2004)	<p>Indicate the extent to which systems used in your BU encourage employees at their level to ...</p> <ul style="list-style-type: none"> Set challenging aggressive goals Issue creative challenges to their employees, instead of narrowly defining tasks Be more focused on getting their job done well than on getting promoted Make a point of stretching their people Reward or punish based on rigorous measurement of business performance against goals Hold employees accountable for their performance Use their appraisal feedback to improve their performance 	3
Social Context (Gibson & Birkinshaw, 2004)	<p>Indicate the extent to which systems used in your BU encourage employees at their level to ...</p> <ul style="list-style-type: none"> Devote considerable effort to developing their subordinates Give everyone sufficient authority to do their jobs well Push decisions down to the lowest appropriate level Give ready access to information that others need Work hard to develop the capabilities needed to execute our overall strategy/vision Base decisions on facts and analysis, not politics Treat failure (in a good effort) as a learning opportunity, not something to be ashamed of Are willing and able to take prudent risks Set realistic goals 	2
Connectedness (Jaworski & Kohli, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> - In our unit, there is ample opportunity for informal 'hall talk' among employees - In my unit, employees from different subunits feel comfortable calling each other when the need arises - In our unit managers discourage employees discussing work related matters with those who are not immediate superiors - In our unit people around here are quite accessible to each other 	2

Exploratory Innovation (Jansen et al., 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Our unit accepts demands that go beyond existing products and services - We invent new products and services - We experiment with new products and services in our local market - We commercialize products and services that are completely new to our unit - We frequently utilize new opportunities in new markets - Our unit regularly uses new distribution channels - We regularly search for and approach new clients in new markets 	4
Advice contact (Rodan & Galunic, 2004)	Getting your job done on a daily basis, as an employee often requires advice and information from others. Who are the key people who you regularly turn to for information and work-related advice to enhance your ability to do your daily job?	2
Buy in contacts (Rodan & Galunic, 2004)	New ideas often require support from others without which you cannot proceed. Who are the key top executives that provide essential support to new initiatives?	2
Organizational ties	<ul style="list-style-type: none"> - Which business unit(s) provides your unit with new knowledge or expertise when you are seeking advice inside the organization? - Which business unit(s) is coming to your unit for new knowledge or expertise? 	2, 4

DANKWOORD

Ondernemen doe je nooit alleen! Ook al staat er slechts één naam op de voorkant, dit proefschrift is tot stand gekomen dankzij de hulp en aanmoediging van toegewijde promotoren, collega's, lieve vrienden en familie. Een aantal personen wil ik in het bijzonder bedanken.

Allereerst, mijn promotoren, **Tom Elfring** en **Wouter Stam**. Tom, dank voor je hulp, je onverwoestbaar enthousiasme en de kansen die je me geboden hebt. Je optimisme en het meedenken gaf de onderzoeker in mij weer moed wanneer ik het even niet zag zitten. Wouter, dank voor je waardevolle adviezen en kritische doch constructieve feedback. Ondanks dat ik soms wat 'verstrooid' uit onze gesprekken kwam, hield je me scherp en zorgde je ervoor dat alles tot in detail goed werd. Dankzij jou voelde ik me welkom op HKUST en was mijn tijd in Hong Kong zeer productief.

De leden van mijn promotiecommissie, **Paul Jansen**, **Justin Jansen**, **Peter van Laarhoven**, **Svetlana Khapova** en **Nachoem Wijnberg** wil ik bedanken voor het kritisch doorlezen en beoordelen van dit proefschrift. Peter, als mijn oud-manager binnen TNT vind ik het extra bijzonder dat jij deel uitmaakt van de leescommissie.

Tevens gaat mijn dank uit naar alle managers binnen TNT die hebben meegewerkt aan de drie studies. Mede dankzij jullie was het mogelijk een unieke dataset te verzamelen.

Daarnaast bedank ik **Ingrid Mol** voor net dat ene duwtje in de rug om dit onderzoek te realiseren binnen een bedrijfssetting. Speciale dank gaat uit naar **Herna Verhagen**, dank voor jouw aanmoediging en het mogelijk maken om mijn functie binnen TNT te combineren met een promotie onderzoek. Ik bewonder je manier van werken en toegankelijkheid. **Frank Keepers**, dank voor de verantwoordelijkheden die je me gaf in mijn eerste functie binnen MD. Als junior voelde ik me door jou een senior. **Rob Rutten**, de door jouw beschikbaar gemaakte middelen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan dit proefschrift. Daarnaast heb ik genoten van onze samenwerking en wist je elke keer weer een mooi vraagstuk voor me neer te leggen. Je zet mensen in hun kracht!

Mijn MD kantoorgenoten, **Han** en **Ron**, leuk om met jullie de passie voor het ontwikkelen van talent te delen. Ik heb genoten van jullie onderlinge 020-010 strijd. **Henriëtte, Janet, Kirsten, Peter** en **Reinout**, de laatste jaren binnen strategie waren onderhevig aan veel verandering. Desondanks was de samenwerking altijd positief. Dank voor mooie projecten, leerzame brainstormsessies en bovenal veel plezier. Niet te vergeten het IBO team: **Mariëlle, Michiel, Matthijs** en **Hendrik**, wat hebben wij een top tijd gehad. Jullie hebben mij geleerd hoe je een team van professionals aanstuurt, dank daarvoor. Tot slot two kings of the Express jungle; **Niels** en **Matthijs**, wat begon in Afrika laat niet meer los. Dank voor goede gesprekken, feedback en altijd weer een mooie avond.

Ook wil ik een aantal collega-onderzoekers van de VU persoonlijk bedanken. **Astrid** en **Dorien**, mijn eerste maatjes binnen de wetenschap. Ik geniet van het delen van onze werkervaring en de gezellige etentjes. **Yuval**, best VU roommate ever! Thanks for our nice talks, but most of all for our great patterns of social interaction ©. **Eva**, my running mate! Ons NYC avontuur heeft bijgedragen aan een geweldige afsluiting van mijn PhD-traject. Dank voor je optimisme, humor en onbevangenheid, you make me run the extra miles!

Daarnaast ben ik dankbaar dat ik een netwerk heb van lieve vrienden en familie die mij hebben bijgestaan tijdens het PhD proces. **Claudia, Eefje, Femke, Fleur, Hanke, Jolande, Marloes, Meeike**, en **Tineke**, een DB avondje met jullie was altijd een mooie afleiding om mijn hoofd te kunnen legen. Leuk om te zien hoe iedereen is uitgeroeid van blanco bodywarmer tot kleurrijk ZZO'tje. Dank voor gezellige weekendjes, mooie lustrumreizen, en vooral het elkaar waarderen om wie je bent. **Chantal, Barbara, Fleur, Jessie, Marjolein** en **Paulien**, wat ontstond tijdens onze studententijd zet zich voort in het werkende leven. Bij jullie voel ik me thuis. **Pinoke Dames**, dank voor elke week weer een zondag vol ontspanning. Lekker uitrazen op het veld en samenspel richting kampioenschap deden me goed wanneer ik in een onderzoeksstruggle zat.

Atske, onze Helsinki tijd schept een band en heeft bijgedragen aan mijn plezier voor het doen van onderzoek. Nog altijd geniet ik van het delen van onze levens en werkervaring. **Marinke**, samen catannen en frank zoo-en tijdens onze reizen door Europa, China & Vietnam. In Oostenrijk was jij mijn rots in de branding waarvoor ik je nog altijd dankbaar ben. **Sander**, van Batvieren en picknicken langs de Amstel tot

aan hockeyen in Hong Kong en Bangkok. Mooi om te zien hoe onze wegen elkaar anytime anyplace zich kruisen. **Ly**, mijn aller-oudste vriendinnetje, dank dat je er altijd voor me bent. Bij thuiskomst een lief kaartje, ontbijten bij Le Pain en rondjes Vondelpark gaven me steun tijdens dit traject. **Joris**, of het nou op een grasveld, parkeerplaats of ons eigen Manhattan op jullie dakterras is, onze gesprekken zijn altijd motiverend en inspirerend! Dank voor je openheid en gezelligheid.

Speciale dank gaat uit naar mijn twee paranimfen **Barbara** en **Judith**. Naast jullie voel ik me sterk en werden de voorbereidingen nog leuker. Lieve Juud, sinds onze Obliet-tijd vriendinnen voor het leven. Dank dat ik altijd en overal helemaal mezelf bij je kan zijn. Lieve Bob, ik vind het bijzonder dat je als zus naast me staat. Dank voor je luisterend oor, het toelaten tot je hart en altijd een extra bordje wanneer ik weer eens uit de VU langs fietste.

Lieve **Myra** en **Jeroen**, jullie laten mij zien dat met een goede dosis doorzettingsvermogen en motivatie niets onmogelijk is. Dank voor jullie inspiratie en het naleven van de spreuk "De mogelijkheid om een droom te verwezenlijken is dat wat het leven zo boeiend maakt". Lieve **Roy**, jij bent voor mij hét voorbeeld van ondernemerschap. Dank voor je humor, je warmte, je hoge relativiseringsvermogen en voor je interesse in mijn onderzoek. Lieve **Lemoni**, **Robin**, **Rosemarijn** en **Arthur**, dankzij jullie staat hier een hele trotse tante!

Lieve **Pap** en **Mam**, de wens die jullie op mijn geboortekaartje schreven is uitgekomen; ik prijs mezelf zielsgelukkig met zulke geweldige ouders. Bedankt voor alle mogelijkheden, goede zorgen, fijne schrijfweekjes Enschede, inhoudelijke gesprekken en bovenal jullie onvoorwaardelijke vertrouwen en liefde.

Lotte

Amsterdam, 2013

ABOUT THE AUTHOR

Lotte Glaser was born on September 2, 1980 in Enschede, the Netherlands. After completing secondary school at the Stedelijk Lyceum in Enschede, she started her study in Pedagogy (specialization Educational Science) at Utrecht University. She received her Master's degree in 2004 and started working as a consultant for an educational consultancy firm. In 2006, while working as a consultant, she completed 'cum laude' a MSc in Policy, Communication and Organization (specialization Strategic Management) at the VU University Amsterdam. In October 2006, Lotte started working for TNT N.V., and finalized the internal young executive program in 2008. Inspired to build a bridge between the business and the academic world, she wrote a research proposal on how large organizations can create an environment in which corporate entrepreneurs can excel. In 2008, she started her part-time Ph.D. project at the VU University, Faculty of Economics and Business Administration. During her Ph.D. study, Lotte continued working at TNT N.V., first as project manager at the management development department, and then as manager at the strategy department of TNT's global headquarters. She also spent six months at the Hong Kong University of Science and Technology as a visiting scholar. Her research has been presented at major international conferences, including the Academy of Management, Babson College, EURAM, and the Strategic Management Society. Her research interests include intra- and interorganizational networks, strategic management, strategic workforce planning and corporate entrepreneurship.

