

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/46980>

Please be advised that this information was generated on 2021-09-21 and may be subject to change.



Voor verdieping:
KluwerMANAGEMENT.NL
Artikelcode: 0069

The perfect match (2)

Welke managementkwaliteiten beïnvloeden de bedrijfsprestatie?

Michel Vandenput en Peter Vaessen

De ideale manager blijft zowel academici als praktijkmensen bezighouden. Waar Mintzberg nog niet zo lang geleden waarschuwde voor het gevaar van eenzijdig rationeel management, vestigt Ghoshal de aandacht op het belang van een leiderschapsprofiel dat op brede ervaring en maturiteit is gebaseerd. In deze bijdrage leggen we de relatie tussen kenmerken van managers en de bedrijfsprestatie.

Naarmate het onderzoek vorm kreeg, werd duidelijk dat een specifieke vraag zich opdroeg: moeten de managementkenmerken die bijdragen aan het bedrijfsresultaat vooral worden gevonden bij een persoon (de leider van de groep), of zijn ze gespreid over meerdere leden? Een vraag die vooral sterk naar voren kwam in het onderzoek van Hart en Quinn (1993). Zij introduceerden het concept *complexity manager* (de complexiteitsmanager): de veelzijdige manager die simultaan meerdere rollen vervult. Ze vonden dat bedrijven met goede resultaten meer complexiteitsmanagers als CEO hebben. Daar tegenover staat een benadering die wij *team based management* (het groepsmanagement) kunnen noemen. De grondlegger ervan is Gordon (1953), die vond dat de kwaliteiten van alle groepsleden moeten worden gestimuleerd en gebruikt door wat hij noemt 'group-centered leadership'. Een eensluidend antwoord op de vraag 'complexiteitsmanagement of groepsma-

nagement?' is er volgens ons niet. Voor iedere managementkwaliteit ligt het anders. Onze bevindingen zijn van belang bij het samenstellen of ontwikkelen van managementteams.

In onze vorige bijdrage (Vandenput, 2003) kozen wij voor een model waarin een aantal *functionele* karakteristieken van managers naar voren komt: de vraag wat de succesvolle manager doet is voor ons belangrijker dan te weten wat zijn gewenste persoonlijke kenmerken moeten zijn. Meer concreet kozen wij voor de strategiecycclus als uitgangspunt; de opeenvolgende fasen werden dan in managementrollen omgezet: de sensor, de actor, de assimilator, de entrepreneur, de implementator en de evaluator.

In deze bijdrage geven we antwoord op de volgende twee vragen:

- Vraag 1: Is het oorspronkelijke model te handhaven?
- Vraag 2: Welke managementkwaliteiten beïnvloeden de bedrijfsprestatie?

Prof.dr. M.A.E. Vandenput is hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen (Faculteit der Managementwetenschappen), Sectie Strategie & Marketing. Daarvoor was hij management consultant en partner bij KPMG met als werkterrein het strategische veranderingstraject. Thans is hij met emeritaat.
m.vandenput@fm.ru.nl

Dr. P.M.M. Vaessen is wetenschappelijk onderzoeker Radboud Universiteit Nijmegen.
p.vaessen@fm.ru.nl

Benaming	Inhoud
Manager van kennis/ideeën	Vergaart informatie en zet die om in een uitgedragen visie
Manager van mensen	Zorgt voor motivatie en ontwikkeling van medewerkers
Manager van taken	Organiseert en coördineert
Evaluatiemanager	Uit zich in evaluerende zin

Tabel 1. Overzicht van vier nieuwe managerrollen

vloeden het bedrijfsresultaat en meer specifiek: zijn individuele effecten te onderscheiden van groepseffecten?

Vraag 1: Is het oorspronkelijke model te handhaven?

Vier nieuwe managerrollen

Bij het analyseren van de geretourneerde vragenlijsten kwamen vier nieuwe clusters tevoorschijn. Op die wijze ontstond er een nieuwe indeling in vier rollen (zie tabel 1).

De nieuwe indeling is overzichtelijk en past logischerwijze ook in het cyclische karakter van onze eerste benadering. Verder valt de gelijkenis op met het model van Hart en Quinn. Zij waren vertrokken van een conceptueel model dat bedoeld was om culturen binnen een onderneming van elkaar te onderscheiden. Hun vier managementrollen kunnen worden geplaatst op twee assen, namelijk interne versus externe gerichtheid en flexibiliteit versus beheersing. Zo ontstaan bij hen de *vision setter* (extern flexibel), de *motivator* (intern flexibel), de *task master* (extern beheersend) en de *analyzer* (intern beheersend).

Vraag 2: Welke managementkwaliteiten beïnvloeden het bedrijfsresultaat en meer specifiek: zijn individuele effecten te onderscheiden van groepseffecten?

Hier is een tweetal interessante bevindingen te noemen:

- succesfactoren zijn in te delen in twee categorieën: individuele kenmerken en collectieve kenmerken;
- complexiteitsmanagement blijkt ook hier een succesfactor te zijn.

a. Individuele versus groepskenmerken

Individuele kenmerken die aan de bedrijfsprestatie bijdragen zijn te onderscheiden van groepskenmerken. Voor een individuele factor is het voldoende als iemand in de groep hem bezit, terwijl een groepsfactor over meerdere groepsleden verdeeld is. Dit staat weergegeven in figuur 1. De vier managerrollen worden als individueel kenmerk en tevens als groepskenmerk weergegeven.

Onderzoek

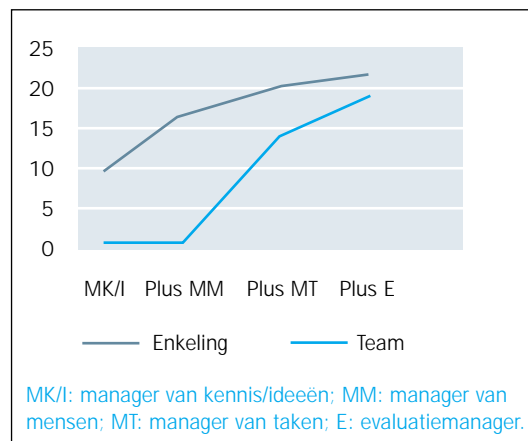
Met de medewerking van Atos Interim Management is een landelijk onderzoek uitgevoerd. Doel van dat onderzoek was ons model empirisch te toetsen: kan er een verband worden vastgesteld tussen de genoemde managementrollen enerzijds en bedrijfsprestatie anderzijds? Een vrij ambitieus doel, onder andere omdat we weten dat het bedrijfsresultaat afhangt van een complex van factoren waarvan het management er slechts één is.

De vragenlijst bestond uit ongeveer 150 vragen. Naast het meten van managementgedragingen (de 'onafhankelijke variabelen') stelden we ook vragen over het bedrijfsresultaat (de zgn. afhankelijke variabele) en een aantal situationele kenmerken, die mogelijk van belang waren voor de latere interpretatie van bevindingen (controlevariabelen).

De vragenlijst werd uitgereikt aan managementteams. We maakten die keuze omdat we niet alleen individuele managers wilden onderzoeken, maar ook het teameffect wilden nagaan. De teams bevonden zich op het niveau van 'business unit', met als typische samenstelling een algemeen directeur en enkele afdelingshoofden.

Van 182 personen uit veertig managementteams ontvingen wij ingevulde vragenlijsten; van die veertig waren er dertig compleet, dat wil zeggen dat alle teamleden een ingevulde vragenlijst retourneerden.

De gebruikte eenheid is het effect van elke factor op het bedrijfsresultaat (in percentage verklaarde variantie).



Figuur 1. Door vier managerrollen verklaarde variantie van bedrijfsresultaat (in procenten), kolommen zijn cumulatief (steeds 1 rol erbij)

Zoals we kunnen zien, heeft een individuele manager van kennis/ideeën (MK/I) een positief effect op het bedrijfsresultaat. Dit geldt ook voor de individuele manager van mensen (MM); uit analyse blijkt dat daar echter de voorwaarde is dat de motivering plaatsvindt door competentie-management. Ook de manager van taken (MT) draagt als enkeling bij, zij het in wat mindere mate. De evaluatiemanager (E) als dusdanig echter niet.

Kijken we naar de lijn met teamkenmerken dan zien we een heel andere ontwikkeling.

- Sterk op kennis/ideeën georiënteerde managementteams, alsmede op mensmanagement gerichte teams dragen hier nauwelijks bij als verklarende factoren voor het ondernemingsresultaat. Er is wel een stijging te zien bij toevoeging van taakmanagement en vervolgens nogmaals een nog verdere stijging met evaluatiemanagement.
- In het bijzonder het samengaan van hoge teamscores op rationele motivering en evaluatiemanagement heeft een gunstige uitwerking op de bedrijfsperformance (is niet zichtbaar in figuur 1). Beide zijn dus echte kenmerken van goed functionerende teams.

Het ideaaltypische beeld is dat van een uitgebalanceerd team waarin bepaalde capaciteiten *geconcentreerd* vertegenwoordigd zijn, dat wil zeggen geconcentreerd bij één of twee leden van het topmanagementteam (i.c. manager van kennis/ideeën en manager van mensen, meer specifiek competentie management). Terwijl andere rollen bij voorkeur *maximaal gespreid* vertegenwoordigd dienen te zijn, dat wil zeggen door alle teamleden bij uitstek ingevuld (taakmanagement en evaluatiemanagement, gekoppeld aan rationele motivering). Deze laatste bevinding wijst op de voordelen van een groeps cultuur, uitgedragen door het volledige management, waarbij interne communicatie en wederkerigheid cruciaal zijn.

Waarom zijn taakmanagement, evaluatiemanagement en rationele motivering in tegenstelling tot management van kennis/ideeën en management van mensen, bij een enkeling niet voldoende

maar moet het een teamkenmerk zijn? Een verklaring kunnen we vinden in de aard van de managementactiviteiten: ideeënmanagement en managen van mensen zijn echte *leiderskenmerken*. Onderling overleg binnen het managementteam kan er beperkt blijven en dus zijn individuele bijdragen voldoende.

Taakmanagement kan niet zonder onderlinge afspraken en dient dus gedeeld te zijn.

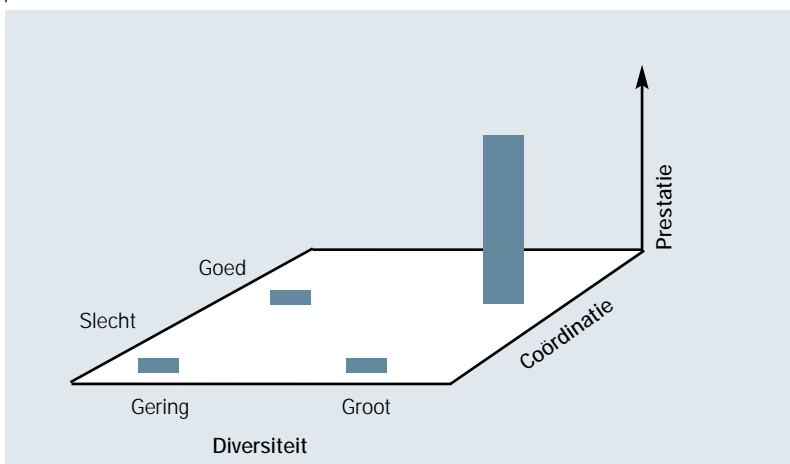
Evaluatiemanagement, aangevuld met rationele motivering, heeft als kenmerk dat het niet te programmeren is. Het is een eigenschap van een bepaalde *teamcultuur* om onderling te evalueren en te informeren. Daar ligt de kracht van de lerende organisatie, zoals Miles en Lewin die reeds naar voren brachten. Ook het rationeel motiveren past bij het groepsproces, in die zin dat de andere genoemde motiveringstechnieken alle een leidersfiguur aangeven die dirigeert of condities creëert. Bij rationeel motiveren stelt de leider zich afhankelijker op van de groep: wil hij zich begrijpbaar maken dan moet hij sterk rekening houden met kenmerken van anderen in de groep.

b. Complexiteitsmanagement

Omdat Hart en Quinn een verband vonden tussen 'alleskunnens' en bedrijfsresultaat, hebben wij hier ook specifiek naar dat effect gezocht. De 'complexiteitsmanager' scoort op alle vier dimensies hoog. Deze bevinding wordt tot op zekere hoogte in ons onderzoek bevestigd: de manager van kennis/ideeën, de manager van mensen, de manager van taken, en de evaluatiemanager in een enkele persoon verenigd, scoort beter. Hierbij geldt echter een belangrijke voorwaarde: het genoemde effect is er mits en uitsluitend de manager van mensen *rationeel* motiveert.

Al met al is de gelijkens van onze conclusie met die van Hart en Quinn toch op zijn minst interessant te noemen. Er bestaat blijkbaar een manager die we kunnen onderbrengen onder de noemer 'complexity management' en die effectief bijdraagt aan de ondernemingsprestatie. De verklaring voor het positieve effect van de complexiteitsmanager als eenling kunnen we zoeken in het feit dat 'alles zelf in de hand houden' soms loont. Namelijk in die situaties waar eenheid van beleid en actie nodig is. Dat zou te maken kunnen hebben met de mate van heterogeniteit in

Figuur 2. Diversiteit en coördinatie binnen managementteams in relatie tot organisatie-performance

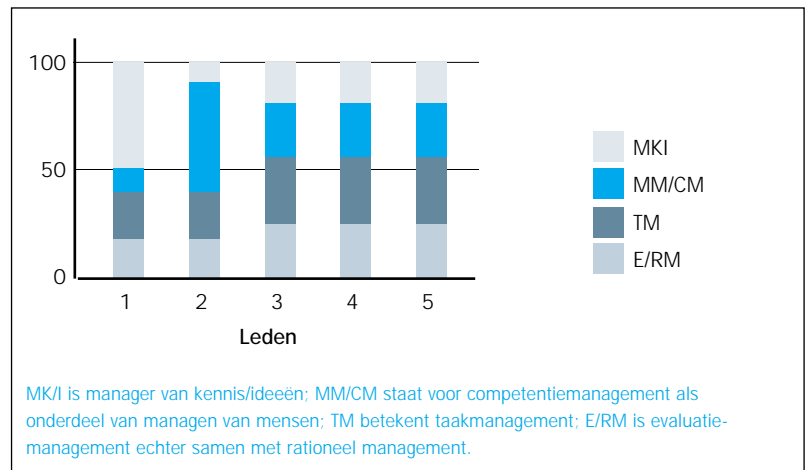


het team. Heterogeniteit vraagt namelijk intensieve afstemming en coördinatie binnen leidinggevende teams, zo veel dat slagkracht verloren kan gaan. Heterogene teams wordt een grotere potentie toegedicht dan homogene teams op voorwaarde dat er binnen het team 'voorzieningen' zijn die de extra coördinatieproblemen die met diversiteit gepaard gaan, voorkomen (zie figuur 2).

Als we teruggrijpen naar dat theoretisch kader zouden we de positieve invloed van de complexity manager kunnen verklaren door de afwezigheid van communicatie- en coördinatieproblemen binnen leidinggevende teams. Immers, naarmate verschillende expertises sterker zijn verenigd binnen een en dezelfde manager is er minder sprake van interactieproblemen daartussen. Heterogeniteit moet dus beheersbaar blijven en complexiteitsmanagers kunnen daaraan bijdragen.

Samenvattend kunnen we stellen dat ons oorspronkelijke model door het onderzoek enigszins is vereenvoudigd en dat er tevens een gelijkenis is ontstaan met het model van Hart en Quinn. Hun theorie van de 'complexity manager' en de relatie met ondernemingsresultaat lijkt enigszins bevestigd, ondanks verschillen in onderzoeksopzet. De 'alleskunner' levert een betekenisvolle bijdrage, maar moet zich wel rationeel opstellen ten aanzien van medewerkers. Als we de managementkenmerken afzonderlijk bekijken, dan zien wij dat er geen eenduidig succesvol managementprofiel bestaat: sommige kenmerken manifesteren zich in een individueel managementprofiel (namelijk management van kennis/ideeën en competentie management), andere zijn vooral effectief indien de groep ze in haar geheel heeft, met name het evaluatiemanagement. Maar voor zeer concrete zaken zoals taakmanagement is een goede spreiding over het team ook belangrijk.

Wat moeten we hiermee in de praktijk? Bij de keuze van mensen of bij het ontwikkelen van hun kwaliteiten als manager zou men op grond van onze bevindingen een team kunnen samenstellen dat ongeveer het volgende profiel heeft (zie figuur 3). In het voorbeeld (figuur 3) zijn dus bepaalde kenmerken gelijkmatig verdeeld, ande-



Figuur 3. Fictief voorbeeld van een goede verdeling van vier managementkwaliteiten over vijf leden; ieder teamlid is hier op een totaal van 100 gesteld

re bevinden zich bij slechts enkele personen, conform onze bevindingen. Dat model stelt wel bepaalde eisen aan de onderlinge coördinatie; mochten de leden op grond van andere eigenschappen toch te heterogeen zijn dan kan de complexiteitsmanager worden ingeschakeld (de 'alleskunner').

Tot slot willen wij nog op het volgende wijzen. De teams die aan ons onderzoek deelnamen konden (op eigen verzoek) van ons hun profiel ontvangen; eenderde van hen maakte gebruik van het aanbod. Wij hopen ons onderzoek omtrent teams nog te kunnen voortzetten. Wie belangstelling heeft kan de auteurs via e-mail benaderen.

De auteurs doen onderzoek aan de Radboud Universiteit Nijmegen (Faculteit der Managementwetenschappen). Hun werk betreft onder andere het functioneren van managementteams. Het hier behandelde onderzoek vond plaats in 2003. Een eerste bijdrage verscheen in *Management Executive*, nummer 1, 2003, (Management Executive Base: verdiepingcode 0004); daarin werd een overzicht gegeven van de literatuur waarna het eigen onderzoek werd aangekondigd. In dit artikel behandelen wij de resultaten van ons onderzoek.

Literatuur

- Gordon, T., *Group-centered Leadership. A way of releasing the Creative Power of Groups*, Houghton Mifflin, 1953.
- Hart, S.L. en R.E. Quinn, 'Roles Executives play: CEO's, Behavioral Complexity, and Firm Performance', *Human Relations*, 1993.
- Simons, T., L.H. Pelled en K.A. Smith, 'Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams', *Academy of Management Journal*, 1999 (42), p. 662-673.
- Vandenput, M.A.E., 'The Perfect Match. Nieuw Onderzoek naar Effectiviteit van Managementteams', *Management Executive*, nummer 1-2003, p. 18-21.

Wie zich afvraagt hoe een managementteam samen te stellen of een bestaand team te verbeteren vindt in de online bijdrage een aantal nuttige en op een Nederlands empirisch onderzoek gestoelde aanwijzingen.

VERDIEPING:
KLUWERMANAGEMENT.NL
Artikelcode: 0069