

In deze rubriek worden zowel methodologieboeken besproken als onderzoeksrapportages, bij voorkeur van Nederlandstalige auteurs. Auteurs krijgen de gelegenheid om op de recensie te reageren. Op de website www.kwalon.nl worden regelmatig boeken ter recensie aangeboden. Wie een boek wil bespreken (al dan niet uit dat aanbod), kan zich richten tot redacteur Friso Coumou: friso@coumou.eu.

Macht, prestatie, affiliatie. Wat beweegt topmanagers?

Hilde Ham

Damen, B. *Leiderschap en motivatie. Wat drijft en beweegt de topmanagers in Nederlandse organisaties?* Assen: Van Gorcum, 2007, 204 pagina's, ISBN 978-90-2324-300-7, € 27,50.

Bedrijfskundige en psycholoog Damen had twee redenen om drijfveren en beweegredenen van topmanagers te onderzoeken. Allereerst is hij gefascineerd door hen. Hij vraagt zich af welke innerlijke *drives* zij hebben om die *lonely at the top*-functies te ambiëren. Ten tweede plaatst hij kanttekeningen bij de huidige managementmode waarin een overheersende rol is weggelegd voor competenties. Er is volgens hem te weinig aandacht voor motivatie.

Binnen het begrip motivatie onderscheidt Damen drijfveren en beweegredenen. Drijfveren zijn vooral onbewust en emotioneel van aard, beweegredenen bewust en rationeel. Hij is ervan overtuigd dat een goede motivatie voor het succesvol functioneren als topmanager minstens zo belangrijk is als het juiste competentieprofiel. Waarop dit berust, wordt niet duidelijk.

Uiteindelijk probeert Damen in dit proefschrift een verband te leggen tussen de motivatie van Nederlandse topmanagers en het succes van de organisaties waarin zij werken. Hij gaat ervan uit dat de manager waarschijnlijk de organisatie maakt en de organisatie de manager. Zij beïnvloeden elkaar wederzijds. Zijn onderzoek heeft hij opgezet langs twee lijnen: een motivationele en een biografische.

In het tweede, theoretische hoofdstuk neemt Damen ons mee naar voorgangers die van invloed zijn geweest op het onderzoek. In navolging van McClelland (1987) onderscheidt hij drie basale, menselijke drijfveren: macht, prestatie en affiliatie. Om drijfveren te onderzoeken kan gebruikgemaakt worden van de Thematic Apperception Test (TAT) (Morgan & Murray, 1935), die nog altijd veel stof doet opwaaien. Deze psychologische test bestaat uit zwart-witfoto's waarbij mensen gevraagd wordt een verhaal over de afbeeldingen te vertellen. Projectieve meetinstrumenten worden vaak geassocieerd met wat in de (toegepaste) wetenschap de klinische methode wordt genoemd. Het gaat daarbij om het vellen van oordelen over mensen op basis van intuïtie en persoonlijke indrukken van de beoordelaar.

Damen gaat in op enkele kritiepunten rondom het gebruik van de TAT. Volgens Hermans (1967) zijn meetresultaten van projectieve tests te gevoelig voor situationele invloeden en daarom onbetrouwbaar. Damen merkt op dat deze kritiek Hermans er niet van weerhoudt de met deze test verkregen resultaten te gebruiken voor het opstellen van een ideaaltypisch profiel van prestatiegemotiveerde mensen. Volgens Lazarus (1957, 1966) worden met de TAT fantasieën gemeten: fantasie en prestatie zijn twee alternatieve uitingsvormen die elkaar uitsluiten. Damen is het hiermee oneens. In navolging van Van der Vlist (2003) stelt hij dat fantasie gerelateerd is aan prestaties. In de fantasie kunnen weliswaar tijdelijke wensbevredigingen plaatsvinden, maar de definitieve bevrediging dient plaats te vinden in de dagelijkse praktijk.

Met de afwijzing van projectieve tests, de klinische methode en het in plaats daarvan introduceren en propageren van psychometrische tests en statistische methodieken werd volgens Damen een denkfout gemaakt. Een absolute, interpretatievrije psychologie is volgens hem onmogelijk. Met Bruner (1986) en Van der Vlist (2003) is Damen pleitbezorger van een pragmatische wetenschap die bruikbare en werkbare kennis en inzichten oplevert.

In het derde hoofdstuk introduceert Damen het levensverhaal. Elk levensverhaal dat iemand over zichzelf vertelt, is uniek en anders. Verhalen hebben hun kracht en zwakte. Het meesterwerk van Kurosawa *Rashomon* maakt dit haarscherp duidelijk. Vier getuigen van een verkrachting doen verschillend verslag daarvan. Herinneringen blijken gekleurd door emoties en historie. De zwakte van verhalen over gebeurtenissen die mensen hebben beleefd, is een vermenging van fictie, realiteit en sociale wenselijkheid. Tegelijkertijd is dit de kracht, omdat verhalen ruimte geven aan diversiteit en contextualiteit. Het gaat er niet om één onbetwistbare, absolute waarheid te vinden. Daarmee verschilt de narratieve, constructivistische werkelijkheid fundamenteel van de logisch positivistische.

Damen ontsluit de zeventig (levens)verhalen van de topmanagers via semi-gestructureerde interviews. Hij verantwoordt deze onderzoeksmethodiek met verwijzing naar de factoren tijd, laagdrempeligheid en methodologie.

De factor tijd vind ik geen sterk argument. Als een topmanager tijd kan vrijmaken voor een anderhalf uur durend interview, kan hij dit wellicht ook voor het invullen van een vragenlijst of het participeren in een focusgroep. De aanname dat een interview laagdrempelig is, gaat mij ook iets te ver. Interviews kunnen eng, confronterend, zéér persoonlijk en hoogdrempelig zijn. In het bijzonder in de situatie van Damen, waarin de rollen worden omgedraaid. De topmanager is ditmaal immers niet degene die de toon zet: de onderzoeker doet dat.

Ongeveer anderhalf uur voor de interviews lijkt aan de krappe kant om feiten over familieomstandigheden, opleiding en werkervaring boven tafel te krijgen en tot diepgang te komen. De suggestieve vragen 'Hoe belangrijk zijn geld, status en aanzien?' en 'Hoe belangrijk zijn macht en invloed?' (Bijlage 2) kunnen nogal sociaal wenselijke antwoorden opleveren. Damen erkent dit ruiterlijk. Om tot meer diepgang te komen waren andere vragen volgens mij beter geweest. Hij had beter kunnen kiezen voor ongestructureerde diepte-interviews, misschien in combinatie met fotomateriaal, symboolvoorwerpen of beelden. Bij semi-gestructureerde interviews blijven de verhalen beperkt.

Methodologisch kiest Damen voor een *mixed methods*-opzet. Kwalitatieve gegevens worden statistisch verwerkt. Hij laat daarmee het sociaal constructivisme los en sluit weer aan bij de meer traditionele, wetenschappelijk-realistische en functionalistische stromingen in de wetenschapsfilosofie. In laatste instantie is hij geïnteresseerd in feiten en patronen.

Topmanagers werken in organisaties die in meer of mindere mate succesvol zijn. Om te komen tot een selectie van succesvolle en gemiddelde organisaties maakt Damen gebruik van de Management Team top 500. Deze komt volgens hem het dichtst in de buurt van een INK-waardering (voorheen Instituut Nederlandse Kwaliteit, 1991). De zwakke plek in deze *peer group rating* is helder. Imago en belevingsscores geven iets anders weer dan feiten en cijfers. Hij neemt vervolgens impliciet aan dat een consistent succesimago over een periode van vijf jaar, zoals gepercipieerd door een *management peer group*, ook inderdaad een indicatie van werkelijk succes is. Deze redenering maakt deze zwakke schakel in het onderzoek niet sterker. Positieve of negatieve beeldvorming wordt immers in de dagelijkse praktijk eerder bevestigd dan gewijzigd. Opgespoetste imago's zorgen voor bias en hebben vaak weinig van doen met omzet en harde productiecijfers. Schone schijn bedriegt zoals de ooit zo succesvolle Van der Hoeven van Ahold met zijn *side letters* heeft aangetoond.

De onderzoeksgroep legt de geslachtsverhouding in de top van het bedrijfsleven genadeloos bloot. Slechts vier vrouwen bekleden een toppositie bij de organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Geen van hen werkt in een beursgenoteerde onderneming.

Damen spreekt zichzelf tegen, wanneer hij probeert uit te leggen waarom in de controlegroep een groter deel van de benaderde managers bereid was tot deelname aan het onderzoek dan in de onderzoeksgroep. Volgens hem worden managers in succesvolle organisaties zo vaak uitgenodigd voor interviews dat zij nogal strikt zijn in hun toezeggingen (2007: 68). Maar op de pagina ervoor staat dat er amper onderzoek wordt gedaan naar het hoogste echelon (2007: 67). Aan de uitnodigingsbrief (Bijlage 5) kan de lage participatiegraad niet hebben gelegen, want die zit knap in elkaar. De brief bevat transparante zinnen als 'Een aantal organisaties ging u al voor.' en 'Wellicht ten overvloede wil ik u nog verzekeren dat ik uitsluitend wetenschappelijke motieven heb voor dit onderzoek en géén commerciële bijbedoelingen.' Een reden om niet mee te doen aan dit onderzoek kan samenhangen met secretaresses die regelmatig als poortwachters fungeren. Misschien filteren zij deze verzoeken er bij voorbaat uit.

In Bijlage 4 is een lijst van afwijzende managers en hun organisaties te vinden. Wijers (Akzo Nobel) en Bakker (TPG) hebben tot drie keer toe geweigerd om mee te werken aan dit onderzoek. Blijkbaar heeft de onderzoeker hen driemaal benaderd. Van der Veer (Shell) heeft slechts één keer geweigerd en Kleisterlee (Philips) tweemaal. De frequenties in benadering variëren blijkbaar. Waarom dit zo is, staat er niet bij. De meerwaarde van deze feitelijke informatie ontgaat mij daardoor enigszins.

Na de onderzoeksopzet volgen in hoofdstuk zes de analyse en resultaten. De kwalitatieve gegevens worden met behulp van de coderingsmethode van Winter (1994) (Bijlage 1) in kaart gebracht. Daarna maakt Damen aan de hand van gegevens uit de twee onder-

zoekssporen allerlei kwantitatieve vergelijkingen: correlatieanalyse, 'cross tabulations', chi-square tests, 't-tests', enzovoort. De resultaten zijn overzichtelijk terug te vinden in staafdiagrammen, boxplots, figuren en frequentietabellen.

Topmanagers worden vooral gedreven door macht, iets minder door prestatie en nauwelijks door affilatie, concludeert Damen. Geld is volgens de managers geen drijfveer. Damen is geneigd hen daarin te geloven, ik niet. Geld lijkt primair misschien geen drijfveer, doch representeert wel degelijk macht, waardering, erkenning, scoringsdrift en aanzien. Managers houden hun collega's namelijk in de gaten, als het om geldkwesties gaat. Minder verdienen dan de collega is *nicht im Frage*. Uiteindelijk wil iedere manager op het topje van de apenrots zitten.

Verder stelt Damen dat succesvolle managers die de top in Nederland reeds hebben bereikt eerder geneigd zijn hun macht op een moreel verantwoorde en sociaal acceptabele wijze in te zetten dan minder succesvolle managers. Deze laatsten gebruiken hun macht ter meerdere glorie van zichzelf. Zij hebben de top nog niet bereikt en zijn daarom wellicht nog meer met zichzelf bezig dan met anderen.

Bij de aanbevelingen in hoofdstuk zeven onderscheidt Damen enkele dilemma's. Eén daarvan is het organiseren van de eigen feedback en het tegelijkertijd moeite hebben om open en eerlijk feedback te ontvangen (2007: 141). Waar de moeite bij de ontvangst van feedback precies in zit, maakt hij niet duidelijk. Zit het bij de topmanager of bij de feedbackgever? Ook is me niet helder wat nu precies het dilemma is.

Waarom het voor topmanagers moeilijker is een voorbeeldfunctie uit te oefenen heeft volgens Damen onder andere te maken met langetermijnplanning, de aard van de vraagstukken, de fysieke én psychologische afstand. Voor een deel is die redenering te volgen, maar deels blijft de schoen een beetje wringen. Managers geven in meerderheid aan dat ze 'weliswaar niet weten wat het gros van de medewerkers doet, maar die medewerkers wél héél goed weten wat de top doet' (2007: 142). Het eerste klopt naar alle waarschijnlijkheid. Het tweede is volgens mij een misvatting. Medewerkers op de werkvloer hebben meestal geen idee wat de top doet, juist omdat die ontoegankelijk, onzichtbaar en onbereikbaar is. En iets dat ver weg is, kan tot fantasieën, roddels en aannames leiden.

Conclusie

Inclusief de beperkingen van het onderzoek is het boek een aanrader voor managers en onderzoekers. De splijtzwam van de projectieve onderzoeksmethoden ligt weer op tafel: voor- en tegenstanders kunnen de discussies voortzetten. Ook maakt de combinatie van *mixed methods* dit onderzoek interessant. Damen laat zien dat de combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden binnen één onderzoek goed mogelijk is. Zoals verwacht is vervolgonderzoek gewenst, want naast motivatie zijn er nog vele andere variabelen van invloed op het gedrag van managers. Wie volgt?

Literatuur

- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible words*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hermans, H. (1967). *Motivatie en prestatie*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Lazarus, R.S. (1966). Storytelling and the measurement of motivation. *Journal of Consulting Psychology*, 30, 483-487.
- Lazarus, R.S., Baker, R., Broverman, D. & Maier, J. (1957). Personality and psychological stress. *Journal of Personality*, 25, 559-577.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Morgan, C.D. & Murray, H.A. (1935). A method for investigating fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurological Psychiatry*, 34, 289-306.
- Vlist, R. van der (2003). *Het veranderen van de narcistische organisatie. Enkele kanttekeningen vanuit de psychoanalyse*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA.
- Winter, D.G. (1994). *Manual for scoring motive imagery in running text*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.

Repliek

Ber Damen

Hilde Ham heeft een mooie, doordachte en op punten complimenteuzere recensie geschreven over mijn proefschrift. Ik ben haar daarvoor veel dank verschuldigd. Al was het maar, omdat er in elk geval ten minste één lezer is die mijn proefschrift heeft gelezen, zelfs bestudeerd. Want daar doet een schrijver het uiteindelijk natuurlijk toch voor... hij wil gelezen worden.

Hoewel ik haar oprecht dank, maak ik ook dankbaar gebruik van de mogelijkheid die KWALON mij biedt om op haar verhaal te reageren. Want op een aantal kleine punten heeft zij mijn proefschrift niet helemaal goed gelezen of begrepen. Ik handel deze hierna een voor een af en probeer daarbij antwoord te geven op de vragen die mevrouw Ham expliciet of impliciet stelt, dan wel oproept.

Op de eerste plaats vraagt mevrouw Ham zich af waarop mijn overtuiging berust dat 'een goede motivatie voor het succesvol functioneren als topmanager minstens zo belangrijk is als het juiste competentieprofiel'. Deze overtuiging berust in eerste instantie op mijn constatering dat in de moderne arbeidsorganisatie het competentie-management allesoverheersend is. En zij geldt overigens niet alleen voor (top)managers, maar voor alle organisatiemedewerkers. Elke zichzelf respecterende onderneming werkt met competentieprofielen. Er zijn competentieontwikkelplannen en -trajecten, door ervaring verworven competenties, competentiegerichte beoordeling- en beloningssystemen, competentietrainingen en wat al niet. In mijn ogen is dat allemaal een beetje doorgesloten. Natuurlijk zijn competenties belangrijk, al is het maar als gemeenschappelijke taal om