

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

over het gedrag van mensen in organisaties te spreken, maar we moeten het niet overdrijven. Volgens mij zijn resultaten en prestaties minstens zo belangrijk. En die worden niet alleen bepaald door wat iemand kan (competentie), maar minstens zo zeer door wat iemand wil of bezielt (motivatie). Succes wordt uiteindelijk veroorzaakt door wat iemand doet. En dat succes wordt meer bepaald door wat iemand drijft en beweegt, dan door wat iemand kan. Sterker nog, met een goede motivatie en ietsje minder competentie bereik je meer, dan met heel veel competentie en ietsje minder motivatie. Ofwel: een goede motivatie is het halve werk... Dat is een stelling en een overtuiging.

Een tweede vraag van mevrouw Ham betreft mijn onderzoeksmethode. Zij stelt dat het door mij gehanteerde semi-gestructureerde interview minder bruikbaar is dan het door haar gesuggereerde ongestructureerde diepte-interview. Het voordeel van mijn aanpak is echter dat het mogelijk wordt de verkregen data uit de interviews met elkaar te vergelijken. Daarvoor is immers enige mate van standaardisatie nodig. Wellicht dat ongestructureerde diepte-interviews meer interessante en meer onthullende informatie opleveren, maar juist door de ongestructureerdheid van de dataverzameling wordt onderlinge vergelijkbaarheid heel moeilijk. Op dergelijke informatie is het dan weer niet gemakkelijk wetenschappelijke conclusies te baseren. En dat is wél het doel van een proefschrift. Ook plaatst mevrouw Ham vraagtekens bij de factoren tijd en laagdrempeligheid als redenen om voor een interview als methode van dataverzameling te kiezen. Zij stelt dat als topmanagers tijd hebben voor een interview, zij ook wel tijd hebben voor het invullen van een vragenlijst of andere methodiek. Wat zij echter vergeet, is dat praten en vertellen de natuurlijke communicatiewijze van de moderne topmanager is. Zij doen bijna niets anders. Dat is hun terrein. Daarop zijn zij 'in control' (of denken dat tenminste te zijn). Een interview in het kader van een wetenschappelijk onderzoek is daarom gemakkelijk in de loop van de dag in te passen. En daarmee laagdrempelig. Een vragenlijst invullen in het kader van een wetenschappelijk onderzoek is echter al wat verder van het bed. Dat roept vragen op. Wat gebeurt daarmee? Hoe wordt dat bewerkt en verwerkt? En is daarmee dus minder laagdrempelig.

Dat op topmanagers in succesvolle organisaties vaker een beroep wordt gedaan om deel te nemen aan een interview (of dat nu als journalistiek, 'personal interest', wetenschap, of anderszins wordt ingestoken), dan op topmanagers in minder succesvolle organisaties, hoeft volgens mij geen betoog. Succesvolle organisaties staan meer in de 'public eye' en hun managers dus ook. Dat zij daardoor vaker 'neen' zeggen tegen een interviewverzoek (gewoon omdat zij er meer krijgen) is een verklaring die ik plausibel vind, maar het blijft een hypothese (die ik in het onderzoek niet getoetst heb). Mevrouw Ham is het er in elk geval niet mee eens. Tijd om de hypothese eens te toetsen, zou ik dus zeggen.

De lijst met namen van topmanagers die niet hebben meegedaan en het aantal keren dat ik hen heb gevraagd om deel te nemen, is op zich niet zo relevant voor het onderzoek. Daar heeft mevrouw Ham gelijk in. Een van de eisen die echter aan wetenschappelijk onderzoek wordt gesteld, is de volledige reproduceerbaarheid ervan. Als iemand dat wil (al is het maar om mijn aanpak, hypothesen en conclusies te falsifiëren), moet hij of zij

mijn onderzoek op exact dezelfde wijze over kunnen doen. Vandaar deze voor de leesbaarheid van het geheel niet zo relevante informatie. Het gaat er puur om dat het gedocumenteerd is. Voor het geval dat...

Tot slot, een opmerking over geld als drijfveer. Mevrouw Ham stelt terecht dat ik topmanagers die zeggen dat zij niet door geld gemotiveerd worden, geneigd ben te geloven. Het gaat hen niet om het geld 'an sich'. Zij verdienen in de meeste gevallen al zo veel geld met hun activiteiten, dat zij dat in de rest van hun leven niet meer opgemaakt krijgen. Een beetje meer of minder maakt dan echt niet uit. Geld als betaalmiddel is dus geen motiefactor. Geld als statussymbool daarentegen wél. Bij de hoogte van de salarissen van topmanagers gaat het niet om hun koopkracht, maar om de pikorde. En dan wordt geld ineens weer héél belangrijk. Dat schrijf ik ook (in tegenstelling tot wat de opmerkingen van mevrouw Ham doen geloven) in mijn proefschrift. Geld is belangrijk als symbool van status en macht en omdat macht de belangrijkste motiefactor is van topmanagers, is ook de hoogte van de financiële remuneratie van belang. In het kader van de beloningsdiscussie die naar aanleiding van de kredietcrisis en de oorzaken daarvan wordt gevoerd, is dit een gegeven om terdege rekening mee te houden.

Dank voor de geboden mogelijkheid om te reageren.

Dupliek

Hilde Ham

De repliek van Ber Damen is op diverse punten verhelderend. Graag wil ik nog reageren op het punt van de laagdrempeligheid van interviews voor (top)managers. De heer Damen koppelt laagdrempeligheid aan de kernactiviteit van praten en vertellen van de managers en 'het gemakkelijk in de loop van de dag inpassen' van een interview. De fundamentele rolwisseling tussen de manager en de (sociaalwetenschappelijke) interviewer tijdens het interview kan mijns inziens wellicht ook hoogdrempelig werken. De mate waarin hiervan sprake is hangt daarbij mede af van de capaciteiten en competenties van de interviewer. Sterker nog: als eenmaal medewerking is verkregen voor het interview, zou het inspelen en aansluiten op hun dagelijkse gewoontes van praten en vertellen vooral vanwege de gewenning contraproductief kunnen werken. De uitdaging is dan om de managers juist afstand te laten nemen van hun dagelijkse praktijk en hen te laten bezinnen, stilstaan en reflecteren. Mijn verwachting is dat topmanagers wellicht juist eerder voor een vragenlijst zouden kiezen, als zij vaker door de wol geverfde (sociaalwetenschappelijke) interviewers zouden tegenkomen. Een goed interview is hard werken!