Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://dare.uva.nl/document/45725

File ID 45725

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):
Type Dissertation
Title Leiderschap en motivatie : wat drijft en beweegt de topmanagers in Nederlandse organisaties?
Author J.A. Damen
Faculty Faculty of Economics and Business
Year 2007
Pages 192

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:
http://dare.uva.nl/record/218479

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other then for strictly personal, individual use.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)

Leiderschap en motivatie

Voor Kas

"But if you're a leader, a fellow that other fellows look to, you've got to keep going."
Sir Ernest Shackleton (1919)

"The result is that, when ambitious men once have power in their grasp,
they believe they can dare to do anything…"
Alexis de Tocqueville (1840)

"De psycholoog weet zelf niet wat hem, psychologisch gezien, drijft. Dikwijls niet eens wat hij,
wetenschappelijk bezien, in zijn onderzoek doet."
Johan Linschoten (1964)

Leiderschap en motivatie

Wat drijft en beweegt de topmanagers in Nederlandse organisaties?

academisch proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit van Amsterdam
op gezag van de Rector Magnificus
prof. dr. J.W. Zwemmer
ten overstaan van een door het college voor promoties ingestelde commissie,
in het openbaar te verdedigen in de Aula der Universiteit
op woensdag 7 maart 2007, te 14.00 uur

door

Johannes Albertus Damen
geboren te Eindhoven

Promotoren:	Prof. Drs. J.W. Ganzevoort Prof. Dr. R. van der Vlist
Faculteit:	Faculteit Economie en Bedrijfskunde

Inhoud

Voorwoord IX

1 Inleiding 1
1.1 Waarom dit boek en onderzoek? 1
1.2 Het relatieve belang van competentie en motivatie 2
1.3 Het onderzoek naar leiderschap in organisaties 5
1.4 Levensloop en biografie 6

2 Motivatie 9
2.1 Leiderschap en motivatie 9
2.2 McClelland's Theory of Human Motivation 16
2.3 Machtsmotivatie 19
2.4 Verantwoordelijkheidsdispositie 20
2.5 Prestatiemotivatie 20
2.6 Affiliatiemotivatie 23
2.7 Van drijfveren en beweegredenen 23
2.8 McCelland versus Hermans 31
2.9 McClelland versus Mulder 36
2.10 McClelland versus Maestripieri 37

3 Over het vertellen van verhalen 40
3.1 Het belang van verhalen 40
3.2 De narratieve psychologie in wetenschappelijk perspectief 42
3.3 Het meten en beoordelen van verhalen 48
3.4 Themathische apperceptie en codering: betrouwbaarheid en validiteit 51
3.4.1 Betrouwbaarheid 51
3.4.2 Validiteit 53
3.4.3 Betrouwbaarheid en validiteit: een samenvatting 56

4 De organisatie als biotoop 60
4.1 De oorzaken van succes 60
4.2 Het INK-model als maatstaf voor succes 62
4.3 Management Team top 500 63

5 Onderzoeksopzet 69
5.1 De probleemstelling 69
5.2 Verantwoording van de onderzoeksmethode 70
5.2.1 Over het verschil tussen meten en beoordelen 71
5.2.2 Over het verschil tussen predictor en criterium 73
5.2.3 Over de meting en het criterium 75
5.3 Twee Onderzoekslijnen 76
5.3.1 De biografische onderzoekslijn 76
5.3.2 De motivationele onderzoekslijn 77
5.3.2.a De beweegredenen 78
5.3.2.b De drijfveren 79
5.4 De steekproef 80
5.5 De verwerking van de gegevens 81
5.5.1 De biografische onderzoekslijn 81
5.5.2 De motivationele onderzoekslijn 82
5.5.2.a Onderzoek naar de beweegredenen van topmanagers 83
5.5.2.b Onderzoek naar de drijfveren van topmanagers 83
5.6 De hypothesen 85

6 Analyse en resultaten 86
6.1 De organisatie als biotoop 86
6.2 Afkomst en achtergrond 87
6.2.1 Leeftijd, gezinsgrootte en tenure 87
6.2.2 Geboren, getogen en geschoold 91
6.2.3 Huwelijk, kinderen, balans werk-privé 99
6.3 Motivatie 100
6.3.1 Beweegredenen 100
6.3.1.a Het belang van geld 102
6.3.1.b Het belang van status 104
6.3.1.c Het belang van macht 104
6.3.1.d Angst en beven 105
6.3.2 Drijfveren 105
6.4 Voorbeeldgedrag, feedback en toeval 121
6.4.1 Het geven van het goede voorbeeld 121
6.4.2 Het organiseren van feedback 122
6.4.3 De toevalsfactor 123
6.5 Resterende ambities 123

7 Conclusies, discussie en aanbevelingen 126
7.1 Een overzicht van de onderzoeksresultaten 126
7.1.1 Over organisaties als biotopen 126
7.1.2 Over de relatie tussen drijfveren en beweegredenen 128
7.1.3 Over de relatie tussen motivatie en het succes van organisaties 128
7.1.4 Over het belang van verhalen 130
7.1.5 Over het bestaan van een prestatie-oriëntatie 132
7.1.6 Over 'tenure' en 'job hopping' als determinanten van succes 133
7.2 Methodologische en inhoudelijke kanttekeningen 133
7.2.1 De steekproef 133
7.2.2 Het succescriterium 135
7.2.3 Sociale wenselijkheid 136
7.2.4 Logische afstand 136
7.2.5 Inhoudelijke kanttekening 137
7.3 Motivatie 'revisited' 138
7.4 Aanbevelingen voor de praktijk 140
7.4.1 Lessen voor (potentiële) topmanagers 140
7.4.2 Lessen voor management development 143
7.4.3 Lessen voor psychologisch adviseurs 145
7.4.4 Lessen voor de maatschappij 147
7.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek 147
7.5.1 Nader onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en motivatie 147
7.5.2 Nader onderzoek naar de biotopen-hypothese 149
7.5.3 Nader onderzoek naar de bruikbaarheid van projectieve testmethoden 150

8 Summary 151

9 Samenvatting 159

10 Literatuurlijst 167

Bijlagen

Bijlage 1 De coderingsmethode van Winter 173
Inleiding 173
Een definitie van motive imagery 173
Achievement imagery 175
Affiliation imagery 176
Power imagery 176
Responsibility Disposition 177
Het gebruik van het scoresysteem bij geschreven teksten 179
Bijlage 2 Interviewformat 181
Bijlage 3 Lijst van deelnemende organisaties en managers 182
Bijlage 4 Lijst van afwijzende organisaties en managers 184
Bijlage 5 Voorbeeld uitnodigingsbrief 185
Bijlage 6 Categorisering van de variabele 'hobby's' 187
Bijlage 7 Resultaten Kruskal-Wallis toets voor biotopen 188
Bijlage 8 Mann-Whitney U toets voor verschil tussen managers in profit en 'not for profit' sector 189
Bijlage 9 Mann-Whitney U toets voor verschil tussen managers in beurs-genoteerde en niet-beursgenoteerde organisaties 190
Bijlage 10 Categorisering van variabele 'onvervulde ambities' 191

Voorwoord

Het schrijven van een proefschrift is als een expeditie. Het vergt een gedegen voorbereiding, een grondige oriëntatie op het gebied dat je wil verkennen, een (wetenschapstheoretisch) kompas en veel proviand, energie en vastberadenheid. Maar hoe gedegen ook de voorbereiding, hoe uitgebreid en gedetailleerd de kaarten van het gebied en hoe stabiel het kompas, er worden plaatsen aangedaan en plekken bezocht, waarvan je je in je stoutste dromen op voorhand geen voorstelling had kunnen maken. Het is een even inspirerende als verrijkende ervaring.

Net als een expeditie, schrijf je een proefschrift niet alleen. Er is ondersteuning en hulp nodig. Veel hulp. Gelukkig was die in ruime mate voorhanden. Op deze plaats wil ik allen die mij op welke wijze dan ook ondersteunden heel veel dank zeggen.

Bovenal natuurlijk mijn promotoren Wessel Ganzevoort en René van der Vlist. Zij waren een bron van inspiratie. Niet alleen stonden zij mij terzijde bij het treffen van de voorbereidingen en het plannen van de expeditie. Zij hielden mij tevens op koers wanneer mijn kompas haperde, hielpen mij mijn weg hervinden als ik was verdwaald, ondersteunden mij bij het omzeilen van lastige klippen en obstakels en moedigden mij aan als het even tegenzat. Wessel deed dat met veel warmte en charme en zijn grote kennis van de praktijk aan de top van organisaties, René met zijn eruditie, zijn kritische, analytische blik en zijn feilloze gevoel voor de hiaten in mijn betoog. Hun interventies zijn de kwaliteit van mijn onderzoek en boek zonder meer ten goede gekomen.

Don Mellenbergh dank ik oprecht voor de 'statistische consulten' die ik in de eindfase van mijn onderzoek mocht ontvangen. Hij was direct genegen mij te helpen, bereid om op zeer korte termijn te kijken naar mijn onderzoeksresultaten en mij van zeer nuttige adviezen te voorzien met betrekking tot de statistische analyse van de data. Zijn belangstelling was oprecht, zijn inzicht groot en zijn hulp onontbeerlijk.

Mijn werkgever Berenschot moet ik bedanken voor de ruimte die mij werd geboden de expeditie ten uitvoer te brengen. Dankzij Joep Bolweg is het niet bij 'vage plannen' alleen gebleven. Hij heeft mij gestimuleerd de reis aan te vangen en mij steeds aangemoedigd haar ook tot een goed einde te brengen. Hij voorzag mij van veel nuttige tips, was altijd in staat zaken ook van een andere

kant te belichten en steeds bereid met mij te 'sparren'. Hij was als altijd een inspirerend voorbeeld voor me.
Mijn collega Jozef Zondag ben ik dank verschuldigd voor zijn betrokkenheid bij de expeditie. Hij stond steeds klaar voor hand- en spandiensten, had nooit "geen tijd" en was een zeer nuttige verkenner in onontgonnen gebied. Bovendien ontpopte hij zich tot een vaardige codeerder. Josine van der Knoop en Simon Wienke waren uitstekende leerlingen in de toepassing van de coderingsmethode. Zo goed, dat zij aan het einde van de expeditie er beter in thuis waren dan ik.
Mijn toenmalige collega's van Berenschot A&O dank ik voor het geduld dat zij vier lange jaren met mij opbrachten. In hun beleving moet ik vaak 'afwezig' zijn geweest en hen veel met verhalen en details 'uit den vreemde' lastig hebben gevallen. Telkenmale hoorden zij mij echter gewillig aan, toonden zij oprechte belangstelling voor de voortgang en aarzelden zij niet mij in mijn enthousiasme te bevestigen. Jan, Ad, Karien, Relinde, Elsjen, Leif, Jolanda, Marc, Wouter, Mark, Nora, Iris, Bart, Caroline, Peter, Simone, Lotte, Myrte, Marit, Maria, Jochem, René, Fré, Nel, Jacqueline, Nieke, Anja, Irma, Mariëlle, Ans, Janneke, Claire, ik hoop nog lang met jullie samen te mogen werken. Jullie zijn een topteam!
Tenslotte, wil ik mijn vrienden en familie bedanken. Zij hebben het meeste hinder ondervonden van mijn 'lange mars'. Voor het stimuleren en onderhouden van je sociale netwerk is een promotie-expeditie geen bijzonder nuttige excercitie. Ik hoop dat ik de komende periode weer meer tijd en aandacht voor jullie kan en mag hebben.
Mijn zus Hélène, haar man Dirk en de kinderen moet ik bedanken voor de aandacht en de maaltijden die zij mij verschaften en het toevlucht dat zij mij boden, als ik mij weer eens in Duitsland had opgesloten om te schrijven. Mijn zus Anne Marie, haar man Leo en de kinderen dank ik voor hun belangstelling en hun aanwezigheid.
Mijn ouders ben ik speciale dank verschuldigd. Allereerst voor wie zij zijn. Dankzij hen ben ik geworden tot wie ik ben. Zij hebben mij steeds gemotiveerd en gestimuleerd. In alles wat ik doe. Daarnaast bedank ik hen voor hun praktische en parate support tijdens de afrondende fase van mijn onderzoek. Zonder hen was er nooit een eerste versie van het manuscript gekomen (en ook geen laatste!). Als het gaat om de verstrekking van proviand, waren zij bovendien één van de belangrijkste sponsoren van deze expeditie. Het is daarom extra jammer dat mijn vader het einde van de reis niet meer kan meemaken.
Last but not least, is dank op zijn plaats voor de liefdes van mijn leven, Riemke en Kas. Zonder jullie *"geht überhaupt nichts"*…

1
Inleiding

1.1 Waarom dit boek en onderzoek?

Het thema leiderschap mag zich de laatste jaren in een toenemende populariteit verheugen. Zowel in Nederland, als ver daarbuiten staat leiderschap stevig op de agenda. Tot het einde van de jaren negentig en ook nog even in het begin van de nieuwe eeuw verwierven topmanagers en ondernemingsbestuurders zich een steeds grotere status en aanzien. Management werd meer en meer omgeven door glitter en glamour en de CEO's van grote ondernemingen kregen sterstatus (en soms en passant ook de bijbehorende allures).
Beatrijs Ritsema vond er in de vroege zomer (19 juni) van 2002 in NRC/Handelsblad het hare van. In een column met de titel *"Zonder inhoud"* schreef zij: *"De deprimerendste uitspraak van de afgelopen week kwam van een achttienjarige die net zijn VWO-examen had gehaald: "Ik wil graag manager worden – mensen aansturen, daar zie ik wel wat in." Achttien jaar en geslaagd voor je eindexamen. Ik denk niet dat er één periode in het leven is, waarop een mens meer mogelijkheden heeft om zichzelf uit te vinden… Nog even ligt alles open: je kunt kok worden, medicijnen of sterrenkunde studeren, de beeldende kunst in of de advocatuur of toch maar de filologie. En wat wordt het? "Ik ga later mensen aansturen." Inhoudslozer en gezapiger is nauwelijks denkbaar. Op welk gebied het 'aansturen' plaatsvindt, doet blijkbaar niet ter zake. Matrozen? Postbodes? Kledingverkopers? Dondert niet. Aansturen, die handel."*
Ritsema vraagt zich af wat zij zich moet voorstellen bij een 18-jarige met *aanstuuridealen*. Dat je kinderen wil onderwijzen, dat snapt ze. Ook dat je ouderen wil revitaliseren, gevangenen reclasseren, of psychiatrische patiënten begeleiden. Dat zijn allemaal bezigheden waarvoor in haar ogen een zekere deskundigheid nodig is. Maar: *"…zomaar willekeurige mensen willen aansturen, komt neer op de baas willen spelen wegens het geld en de status."*
Ritsema kan echter rustig ademhalen. De 18-jarigen van nu hebben weer andere idealen. Een paar jaar geleden viel de manager immers net zo snel van zijn sokkel als hij erop was geklommen. Een paar beurs- en boekhoudschandalen later, is de manager verworden tot een "exhibitionistische zelfverrijker" en een "grote graaier". Van sterk bejubeld tot ernstig verguisd in een paar jaar tijd, weinig beroepsgroepen maken dat in deze extreme mate mee. Volgens mij zijn beide overigens onjuist. Zowel een extreme verering van en bewondering voor

topmensen, als het insmeren met pek en veren lijkt mij in het geval van managers nogal overdreven. Hopelijk slaat de weegschaal daarom in de komende jaren weer terug naar een zeker evenwicht tussen beide extremen.
De vraag die echter resteert, is wat zijn die topmanagers voor mensen? Wie heeft de ambitie en de kundigheid om zich op het hoogste echelon in organisaties met kracht, impact en zelfvertrouwen te bewegen? Wat is ervoor nodig om dat niveau te bereiken en je er vervolgens met enig succes te handhaven? Het gaat bij deze vragen om een antwoord op de vraag hoe potentiële topmanagers te identificeren zijn. Voor professionals op het gebeid van management development zijn dit de vragen die hen sinds het ontstaan van de professie bezighouden. Het zijn ook vragen waarop maar moeilijk een eenduidig antwoord te vinden is. Of zoals een MD-professional van een grote bank het laatst verwoordde: *"Wij geven als bank een fortuin uit aan het ontwikkelen van leadership competence profielen, aan het ontwerpen en uitvoeren van assessment en development centers om die competenties te toetsen bij (potentiële) managers en aan trainings-, opleidings- en coachingsprogramma's om managers de kans te geven de gevraagde competenties te ontwikkelen. En dan zit ik op een dag met de top 150 van de bank bij elkaar en kijk ik om mij heen naar de aanwezigen... Weet je wat me dan opvalt? Dat er géén twee zijn die op elkaar lijken."*
Ook in de literatuur kan niet een eenduidig antwoord worden gevonden op de vraag wat iemand tot een potentiële topmanager maakt. Volgens Jim Collins (2001) draait het om *level-5 leadership*, wat erop neerkomt dat topmanagers moeten beschikken over een combinatie van een ijzeren wil en discipline en een grote persoonlijke bescheidenheid. Anderen (o.a. den Hartog et al., 1997) spreken van *inspirerend, charismatisch* of *transformationeel leiderschap* als dé succesfactor voor effectief organisatiebestuur. De topmanager dient naar hun mening te beschikken over visie, inspiratie, individuele consideratie en het vermogen anderen te beïnvloeden en intellectueel te stimuleren.

1.2 Het relatieve belang van competentie en motivatie

Waar echter niet alleen moderne leiderschapstheorieën, maar naar mijn mening ook de praktijk van (top)management development in organisaties aan lijden, is een overschatting van het belang van competenties in het bereiken van loopbaansucces. Natuurlijk dienen potentiële topmanagers te beschikken over de nodige competenties. Welke dat zijn, kan echter van persoon tot persoon varieren. De één redt het op basis van zijn persoonlijk overwicht en impact en het vermogen anderen mee te krijgen, een ander moet het vooral hebben van zijn grote mate van deskundigheid en kennis van zaken en weer een ander bouwt zijn loopbaan op teamwork, samenspel en het vermogen besluiten te (durven) nemen. Dat een goede mix van competenties van belang is, staat niet ter discussie. Het is alleen niet het hele verhaal.
Eenheidsworst in managementland bestaat niet. Zoals de MD-professional van die grote bank zei: er zijn geen twee managers hetzelfde! Het gaat hier om een grote, succesvolle bank en naar ik daarom aanneem ook om succesvolle

managers. Dat plaatst vraagstekens bij sommige praktijken die op grote schaal in Nederlandse ondernemingen plaatsvinden. Wat bijvoorbeeld te zeggen van uniforme leiderschapscompetentieprofielen? Als universele succesfactoren moeilijk te identificeren zijn, moeten we die dan wel in profielen proberen vast te leggen? Of wat te denken van allerlei gestandaardiseerde opleidingstrajecten? Heeft het zin uniforme ontwikkelingsmogelijkheden en opleidingsprogramma's aan te bieden, als geen twee managers zich op dezelfde manier ontwikkelen?
De vraag is dus of de verschillen tussen succesvolle topmanagers niet groter zijn dan de overeenkomsten. Toch ben ik ervan overtuigd dat sommige mensen wél geschikt zijn om te slagen als manager en daarin de top te halen en anderen níet. Ook denk ik dat sommige het nóóit zullen leren, hoeveel MD-programma's en opleidingsmogelijkheden je er ook tegenaan gooit. De vraag blijft echter wel, waar zit hem dat dan in?
Volgens mij moeten we verder kijken dan wij in het huidige denken over management en organisatie geneigd zijn te doen. Er ligt de laatste jaren erg veel accent op competenties en competentiemanagement en hoewel het belang van een goed competentieprofiel voor managers niet mag worden onderschat, is er méér nodig om het kaf van het koren te scheiden.
Eén van de aspecten die daarbij van belang is, haakt aan bij de stelling dat er geen twee hetzelfde zijn. Deze stelling bewijst de importantie van *authenticiteit* in het optreden en functioneren van managers en sluit aan bij het eerder genoemde 'level-5 leadership' en de charismatische leiderschapsstroming. Een moderne topmanager moet zichzelf (en dus uniek) zijn, over charisma beschikken en anderen meekrijgen en inspireren.
Een tweede aspect dat van belang is en dat tot dusver in de wetenschap én in de praktijk schromelijk is onderschat, heeft betrekking op de motivatie van mensen. Voor het bereiken van de top in managementland is *kúnnen* niet genoeg. Minstens zo veel en misschien wel veel meer moeten potentiële topmanagers het *wíllen*. De vraag wordt dan interessant wat mensen motiveert om (top)manager te worden? Wat beweegt hen? Wat drijft hen? Wat bezielt hen?
Waarom zijn deze vragen onderschat? Allereerst heeft dat te maken met de overheersende rol die competentiemanagement speelt in het huidige denken over management en organisatie. Vaardigheid en kunde staan centraal. Dat komt goed uit, want niet alleen zijn deze zaken relatief gemakkelijk te toetsen en te meten bij potentiële managers, zij zijn ook relatief gemakkelijk te ontwikkelen en te trainen. Voor organisatiedeskundigen en HRM-professionals is dat dus '*gefundenes Fressen*'. Dat gaat erin als koek. Dat hiermee een schijn van maakbaarheid op het gebied van (top)management wordt geïntroduceerd, blijft echter vaak onderbelicht. Deze maakbaarheid is in onze 'moderne' wereld overigens een uitgangspunt dat vaak stilzwijgend wordt geaccepteerd. Het past ook in een meer wetenschappelijke benadering van het bedrijfsleven. De vraag rijst echter of het in onze 'postmoderne' samenleving niet een achterhaald standpunt is.
Een tweede reden waarom vraagstukken van motivatie tot dusver zijn onderschat, heeft te maken met een gebrek aan goede meetinstrumenten. Wat mensen

motiveert, is moeilijk te meten. Al was het maar omdat mensen vaak van zichzelf niet eens wéten wat hen motiveert. Bovendien is motivatie moeilijk te trainen en te ontwikkelen. Er geldt hiervoor al snel: je hebt het of je hebt het niet...
Omdat het mijn stellige overtuiging is dat voor het succesvol kunnen functioneren als (top)manager een goede motivatie minstens zo belangrijk is als het juiste competentieprofiel, ben ik gestart met dit *onderzoek naar de drijfveren en beweegredenen van managers* aan de top van Nederlandse organisaties.
In het praten over motivatie van leiders en managers moet allereerst onderscheid worden gemaakt tussen *beweegredenen* en *drijfveren*. David McClelland (1987) op wiens theorie van de menselijke motivatie ik mij in mijn onderzoek mede baseer, maakt onderscheid tussen twee soorten motivatie:

- *Implicit motives* (wat ik drijfveren noem) zijn gebaseerd op *"incentives involved in doing or experiencing certain things"*. Of zoals McCelland et al (1989) het zeggen: *"implicit motives are built on associations with innately triggered affective experiences, called natural incentives"* (blz. 697). Zij kunnen onze *"behavioral trends over time"* voorspellen. Drijfveren manifesteren zich vaak onbewust en zijn sterk met ons emotioneel welbevinden verbonden. Zij richten ons gedrag, zonder dat wij altijd precies weten waarom dat gebeurt.
- *Self-attributed motives* (wat ik beweegredenen noem) zijn gebaseerd op *"explicit social incentives or demands"*. Voor beweegredenen is volgens McClelland et al een *"relatively well-developed concept of the self and of others…"* nodig *"...and some ideas acquired during socialization as to what is valuable and important"* (blz. 697). Beweegredenen voorspellen onze *"immediate choices"*. Zij opereren op een bewust niveau. Het zijn de motieven die wij voor ons gedrag benoemen, de redenen die wij zelf aangeven waarom wij bepaalde dingen doen (of nalaten), dan wel gedaan (of nagelaten) hebben. Deze redenen hoeven niet noodzakelijkerwijs ook altijd waar te zijn. Zij zijn immers gevoelig voor '*hineininterpretierung*' en sociale wenselijkheidtendenties.

McClelland stelt dat wij onze drijfveren vroeg in ons leven verwerven op basis van belangrijke, non-verbale, gevoelsmatige ervaringen, terwijl wij onze beweegredenen pas later verwerven, ná de ontwikkeling van de taal en mede op basis van wat significante anderen (ouders, vrienden, e.d.) belangrijk en waardevol vinden. Het theoretische sleutelprincipe hierbij is dat drijfveren zich ontwikkelen op basis van emotionele ervaringen vroeg in ons leven en daar later steeds weer door geactiveerd blijven worden. Beweegredenen daarentegen ontwikkelen zich op basis van sociale, taalkundige instructies en worden ook later in het leven vooral dáárdoor geactiveerd. Drijfveren zijn dus vooral emotioneel en beweegredenen vooral rationeel van aard.
De algemene conclusie van McClelland is dat drijfveren en beweegredenen op verschillende manieren worden verworven en ontwikkeld, op verschillende momenten in het leven, verschillend reageren op verschillende incentives, verschillen in hoe zij gedrag richten en selecteren en geassocieerd worden met verschillende fysiologische reacties.

1.3 Het onderzoek naar leiderschap in organisaties

De vragen die Beatrijs Ritsema in haar column bezighouden, houden ook mij als psycholoog en adviseur al jaren bezig. Wat beweegt gezonde jongens en meisjes, met een goed verstand en mooie dromen over de toekomst om een leidinggevende carrière te ambiëren? Gek genoeg wordt naar het antwoord op deze vraag relatief weinig onderzoek gedaan. Wat beweegt mensen om manager te willen worden? Volgens een onderzoek van *The Change Factory* van Berenschot (2002) vinden managers het vooral leuk om te managen, omdat ze met mensen mogen werken, resultaten kunnen boeken en inhoudelijk leuk werk doen.
Ik heb echter de stellige indruk dat er heel wat geromantiseerd wordt rondom het thema leiderschap. Management is namelijk ook vaak *gezeur*. Medewerkers die niet willen doen wat je zegt, die bij herhaling fouten en blunders maken, die een chronisch gebrek aan eigen initiatief vertonen, die zaken na honderd keer vragen vervolgens toch nog niet doen. Volgens hetzelfde onderzoek van The Change Factory zijn de belangrijkste stressoren voor managers: slecht functionerende IT-systemen, een hoge werkdruk, een grote hoeveelheid ad-hoc activiteiten en slecht functionerende medewerkers.
Dus wat drijft de manager? Waar doet hij het voor? Wat bezielt haar? Waarom steekt er toch altijd wel weer iemand zijn vinger op om het voortouw te nemen? Waarom zijn enthousiaste en talentvolle, jonge mensen toch steeds weer bereid om in een MD-programma te participeren? Sterker nog: waarom eisen de jonge (en ook de minder jonge) medewerkers van organisaties dat zij over dergelijke programma's beschikken?
Allemaal vragen, waarmee ik ook in mijn beroepspraktijk (als management-adviseur en organisatiepsycholoog) bijna dagelijks wordt geconfronteerd. Mede daardoor ben ik mij gaan afvragen wat die managers en leiders toch beweegt. Toen ik mij vervolgens wat verder in de materie verdiepte, stuitte ik op een onderbelichting van de drijfveren van managers in het moderne leiderschapsonderzoek. Er ligt een sterk accent op cognitie en competentie in het moderne managementdenken. Over drijfveren en stabiele motivatiepatronen bij leiders wordt weinig gesproken.
Dus heb ik besloten de handschoen op te pakken. Wat *mij* daarbij precies bezielt, weet ik niet. In mijn eigen beroepspraktijk merk ik echter ook dat het belang van motivatie wordt onderschat. Als psycholoog heb ik er mijn vak van gemaakt te onderzoeken over welke talenten mensen in organisaties beschikken. Met behulp van psychodiagnostische instrumenten en assessment-technieken is de organisatiepsychologische adviespraktijk heel goed in staat om mensen en hun beroepsmatige (on)mogelijkheden in kaart te brengen. Sedert bijna twintig jaar houd ik mij nu met dit vak bezig en in die jaren is het accent in de diagnostiek steeds meer komen te liggen op gedrag, vaardigheden en competenties. Dat is ook begrijpelijk, want organisaties willen een advies over wat hun medewerkers *kunnen* en wat zij nog *kunnen leren en ontwikkelen*. Zij willen een antwoord op de vraag hoe een hiaat in kennis en vaardigheid kan worden opgevuld en welke trainings-, opleidings- en coachingsinspanningen daarvoor nodig zijn.

De vraag over welke drijfveren een manager dient te beschikken, wordt echter weinig gesteld en dat terwijl voor succesvol functioneren een "*goede motivatie het halve werk is*", zoals Evert Poel, één van mijn leermeesters in het psychologische adviesvak mij altijd op het hart drukte. De bedrijfspsychologische adviespraktijk heeft ook geen goed antwoord op de vraag naar de drijfveren van mensen. Dat zit hem vooral in het ontbreken van goede instrumenten. Hoe moeten drijfveren van mensen gemeten worden? Kan dat überhaupt wel?
De management doelgroep waar ik mij in het onderzoek op richt, betreft de top van de organisatie, het bestuursorgaan: RvB's, directieteams en MT's. De leden van deze gremia zijn de eindverantwoordelijken in de organisatie en maken in laatste instantie de dienst uit. Zij zetten de koers uit, bepalen de richting en nemen de strategische beslissingen. De keuze voor deze doelgroep is interessant, omdat het meeste onderzoek dat naar leiderschap is gedaan betrekking heeft op het lager en midden kader in organisaties. Fisscher & Steensma (2001) wijzen hier ook op: "*…er doet zich iets opmerkelijks voor. De overweldigende meerderheid van deze studies* [naar leiderschap] *heeft betrekking op het gedrag van leidinggevenden op het niveau van middle-management of lager. Het hoogste echelon in de organisatie komt niet of nauwelijks aan bod. Dat is jammer, want juist op het hoogste niveau worden de belangrijkste, strategische beslissingen genomen*" (blz. 12).

1.4 Levensloop en biografie

In mijn onderzoek onderscheid ik twee onderzoekslijnen. De ene heeft betrekking op de beweegredenen en de drijfveren van topmanagers. Wat motiveert hen om aan de top van een organisatie te staan? Waaruit halen zij hun voldoening? Waarin ligt hun beloning? Kortom, waar doen zij het voor? Deze lijn vormt de kern van mijn onderzoek.
De andere onderzoekslijn heeft te maken met de biografische achtergrond van topmanagers. Waar komen zij vandaan? Waar en onder welke omstandigheden zijn zij opgegroeid? Welke opleiding hebben zij genoten? Wat hebben zij gestudeerd? Hoe is hun loopbaan verlopen? Deze lijn is een afgeleide onderzoekslijn. Hij komt voort uit mijn interesse in de achtergrond, de levensloop- en de loopbaanontwikkeling van topmanagers. Volgens mij hebben de beide onderzoekslijnen overigens een duidelijk verband met elkaar. De ontwikkeling van de levensloop en de loopbaan wordt naar mijn mening in belangrijke mate (mede) bepaald door de motivatie.
De beschrijvingen van hun eigen levens- en loopbaanverloop door de verschillende topmanagers hanteer ik bovendien als de ruwe data voor het in kaart brengen van hun drijfveren (zie paragraaf 5.3.2.b.). Op deze manier zijn de beide onderzoekslijnen aan elkaar gerelateerd en vormt informatie uit de ene onderzoekslijn input voor de andere.
In beide onderzoekslijnen sluit ik met mijn aanpak aan bij de narratieve psychologie. De centrale gedachte daarin is dat elk levensverhaal, het verhaal dat iemand over zichzelf vertelt, uniek is. Er zijn er geen twee gelijk. Het is vanwege het unieke, individuele karakter van elk verhaal dat sommige psychologen de

vertelling zien als de eerste (en misschien zelfs enige) bron van informatie over de persoon die het verhaal vertelt. In de thema's die iemand aan de orde stelt, maar ook in de nuances, de subtiliteiten en de dingen die worden weggelaten, manifesteert zich het levensschema dat iemand voor zichzelf hanteert. In de beschrijving van wat er is gebeurd of van wat er kan of zal gebeuren, formuleert elk individu een verhaal dat wordt geregisseerd door dat interne schema. Het horen of het lezen van deze verhalen verschaft een inkijkje in het unieke karakter van iemands psyche. De gedachtegang die hierbij wordt gevolgd, is "je bent wat je vertelt".

Met deze aanpak schurk ik aan tegen de wetenschappelijke stroming die wordt aangeduid met de term *sociaal-constructionisme* of *sociaal-constructivisme*. In de literatuur (Berger & Luckmann, 1966; Searle, 1995; Hacking, 1999) worden beide termen door elkaar gebruikt. Bij de sociale constructie van de werkelijkheid gaat het, volgens de aanhangers van deze stroming, om de vraag hoe individuen en groepen deelnemen aan het creëren van hun eigen waargenomen realiteit. Onderwerp van onderzoek is de manier waarop sociale fenomenen totstandkomen, geïnstitutionaliseerd raken en tot traditie worden. Het gaat hierbij om een voortdurend, dynamisch proces. De werkelijkheid wordt geconstrueerd door mensen die handelen op basis van hun interpretatie en (reeds aanwezige) kennis van die werkelijkheid. De realiteit wordt op deze manier vormgegeven door hun interpretatie van de gebeurtenissen en door wat zij vanuit hun verleden daarover al (denken te) weten.

Wetenschapsfilosofisch valt er overigens nog wel het een en ander af te dingen op deze redenering. Ik kom daar in hoofdstuk 3 op terug, maar voor het onderzoek van de levensverhalen van topmanagers is het naar mijn mening een bruikbare aanpak. De verhalen die de topmanagers over zichzelf in dit onderzoek vertellen, zijn immers hun (re-)constructies van het eigen verleden, hun manier van zichzelf herinneren en (re-)presenteren. Deze verhalen vormen dus een weergave van hoe zij zichzelf – in retrospect – zien. De vraag of alles wat zij vertellen wel overeenkomt met wat er werkelijk heeft plaatsgevonden in hun leven, staat voor mij (hoewel het een zeer interessante vraag is) in het kader van dit onderzoek niet centraal. Ik zal op de beantwoording ervan dan ook niet uitvoerig ingaan.

Wat voor mij in dit onderzoek belangrijk is, is dat het verhaal dat de topmanagers over zichzelf vertellen hun versie van de werkelijkheid is. Het is hun verhaal. De thema's die zij aan de orde laten komen, zijn hun thema's. Deze thema's reflecteren wat zij belangrijk vinden en vonden in het verloop van hun loopbaan. Het is het verloop van hun leven, zoals zij zich dat herinneren. Voor de topmanagers zijn die verhalen de werkelijkheid en voor mij vormen deze verhalen het uitgangspunt van mijn onderzoek. Daarbij realiseer ik mij heel goed dat hun verhalen worden gekleurd door hun perceptie van de gebeurtenissen, dat het gevaar van sociaal wenselijke reacties op de loer ligt en dat er veel 'benefit of hindsight' in de verhalen zit.

Een interessante vraag die hier echter in het kader van mijn onderzoek uit voortvloeit, is wat de gemeenschappelijke thema's zijn die in de verschillende

verhalen zijn terug te vinden? En: is het mogelijk uit de diverse verhalen een aantal rode draden te destilleren? Wat hebben topmanagers in het verloop van hun loopbaan (of hoe zij zich dat verloop herinneren) gemeen? Wat zijn de grotere gemene delers in de biografie en de motivatie van topmanagers? Daar draait het om in mijn onderzoek. De antwoorden op deze vragen zijn volgens mij van groot belang voor de wetenschap én voor de praktijk van leiderschapsontwikkeling en management development.
Met het zoeken naar antwoorden op deze vragen sluit ik bovendien weer aan bij de meer traditionele, wetenschappelijk-realistische en functionalistische stromingen in de wetenschapsfilosofie. Uiteindelijk ben ik immers geïnteresseerd in de patronen die er in de levensloop en loopbaan van topmanagers te herkennen zijn. Wat delen zij met elkaar, wat hebben zij gemeen? En: is daarin structuur aan te brengen? Dat betekent dat ik in het zoeken naar de antwoorden op mijn vragen het sociaal-constructionisme ook weer probeer los te laten. Het gaat mij tenslotte om de harde feiten, niet om zachte interpretaties of 'hineininterpretierung'. Ik ben echter tevens van mening dat de verhalen van topmanagers, de sociale constructies die zij van hun loopbanen geven een praktisch hulpmiddel vormen bij het onderzoeken van die feiten. In dit opzicht hang ik een pragmatisch wetenschapsfilosofisch standpunt aan. Het gaat mij om het vinden van werkbare kennis en inzichten, die toepasbaar zijn in de praktijk.

2
Motivatie

2.1 Leiderschap en motivatie

Er bestaat onder onderzoekers van leiderschap en management weinig overeenstemming over wat de determinanten van effectief leiderschapsgedrag zijn. Het onderzoek heeft weliswaar een lange traditie, maar opvallend is dat we nog steeds op zoek zijn naar algemene wetmatigheden, naar universele determinanten voor succes en naar generieke management- en leiderschapsprofielen. We willen een staalkaart met algemene competenties, zodat we kunnen meten of managers daaraan voldoen en op welke wijze we hen verder kunnen ontwikkelen. Ik vraag mij echter af of er überhaupt wel universele determinanten van succesvol leiderschap bestaan. Zit de kracht van managers en leiders niet vooral in hun diversiteit en hun uniciteit?
Echter, tegelijkertijd ben ik de mening toegedaan dat niet iedereen geschikt, noch geschikt te maken is voor management- en leiderschapstaken. Maar *wat* bindt (goede) leiders dan? Wat hebben zij met elkaar gemeen? Mijn veronderstelling is dat wat managers gemeen hebben veel meer gezocht moet worden in hun drijfveren en motivatiepatronen, dan in hun competenties en vaardigheden (hoewel die ook niet ónbelangrijk zijn). In dit hoofdstuk wil ik de literatuur verkennen op aanknopingspunten voor mijn hypothese.
De meeste onderzoekers zijn momenteel aanhanger van de Nieuwe Leiderschapsbenadering. Een van de bijdragen die deze benadering levert aan de theorievorming over leiderschap betreft de opvattingen over motivatiemanagement. Leiders beïnvloeden de motivatie en daarmee de prestaties van hun medewerkers. Koopman, Van der Flier & Thierry (1992) onderscheiden twee categorieën van interventies waarmee managers de motivatie van hun medewerkers kunnen verhogen:

- Interventies die direct zijn gericht op het gewenste gedrag van medewerkers. Bij voorbeeld door middel van het stellen van duidelijke doelen waaraan het gedrag van medewerkers moet beantwoorden (*codes of conduct*).
- Interventies die gericht zijn op de beïnvloeding van de *psychologische betekenis* van de situatie in relatie tot het zelfbeeld van de medewerker. Bijvoorbeeld door middel van het geven van het vertrouwen aan medewerkers dat zij meer kunnen dan zij zelf denken.

Het eerste type interventies komt meer overeen met een transactionele, of *traditionele* leiderschapsbenadering en het tweede type meer met een transformationele, of *nieuwe* benadering van leidinggeven. Volgens Bass (1985) kan een manager zich zowel transactioneel als transformationeel gedragen. Beide typen van leiderschap zijn gericht op het bereiken van bepaalde doelen, maar zij verschillen in de manier waarop de manager zijn medewerkers motiveert en in de aard van de doelen die worden gesteld (Hater & Bass, 1988).
Bass onderscheidde oorspronkelijk drie componenten van transformationeel leiderschap:

- *Charisma*, dat hij definieerde als de manier waarop de leider zijn volgers beïnvloedt, door middel van het oproepen van sterke emoties die de identificatie met de leider bevorderen;
- *Intellectual stimulation*, waarmee de leider zijn volgers stimuleert om kritisch na te denken over problemen en hen aanzet om vraagstukken vanuit een nieuwe invalshoek te beschouwen; en
- *Individualized consideration,* gedefinieerd als de manier waarop de leider zijn volgers ondersteunt, stimuleert en coacht en hun persoonlijke ontwikkeling bevordert.

Later voegden Bass & Avolio (1990) hieraan nog een vierde component toe:

- *Inspirational motivation*, dat wordt gedefinieerd als de manier waarop de leider een aansprekende visie communiceert, zelf het goede voorbeeld geeft en symbolen gebruikt om de inspanningen van zijn volgers te richten.

De vier componenten vormen de basis van de nieuwe leiderschapsbenadering, maar geven in mijn ogen een tamelijk romantisch beeld van leidinggeven. Het suggereert dat managers zich tot doel stellen hun medewerkers te verheffen en hun persoonlijke ontwikkeling te bevorderen. Dat gebeurt door middel van het uitdragen van een voor medewerkers aansprekende visie en het oproepen van emoties die leiden tot identificatie met de leider. Vele succesvolle ondernemers beantwoorden echter niet aan dit beeld.
In zijn boek *De Aartsvaders* beschrijft Wim Wennekes (1993) het leven en streven van zestien Nederlandse rasondernemers, die de basis legden voor enkele befaamde (inter)nationale ondernemingen. Mensen als Sam van den Bergh en Anton Jurgens (Unilever), Henri Deterding (Koninklijke/Shell), Gerard en Anton Philips (Philips) passeren de revue. Het boek geeft een fascinerend beeld van de ontstaansgeschiedenis van de bedrijven en van de wijze waarop hun grondleggers leiding gaven aan hun ondernemingen. Het generieke beeld dat van de ondernemers ontstaat, vertoont weinig overeenkomst met de kenmerken van leiders volgens de Nieuwe Leiderschapsbenadering.
De aartsvaders waren vooral ijdele, hardvochtige en autoritaire managers. Van enige sociale bewogenheid getuigden zij nauwelijks, tenzij het in het belang was van de verdere uitbreiding van hun imperia. Zij leken meer op slavendrijvers dan op rolmodellen en waren veel meer uit op eigen gewin dan op de intellectuele stimulering van hun medewerkers. Ik geef een paar voorbeelden om dit te illustreren.

In 1898 vroeg Anton Jurgens toestemming aan de paus *"voor het laten verrichten van slavenlijken arbeid op de Zon- en Feestdagen (blz. 235)"*, omdat hij anders zijn fabriek wel kon sluiten en miljoenen guldens schade zou leiden. Ook Anton Philips vond dat *"het aantal vrije dagen voor heiligenvieringen, carnaval en kermis in Eindhoven de spuigaten uitliep (blz. 310)"*. Hij wilde nog wel vrij geven, maar zeker niet doorbetalen. Henri Deterding zag als voornaamste doel in het leven *"geld verdienen (blz. 359)"*. Hij was ervan overtuigd dat wie in vrijheid zijn eigen voordeel najoeg daardoor zijn medemensen vanzelf voordeel bracht.
De aartsvaders waren leiders die niet van tegenspraak gediend waren: *"tegenstand duldde Deterding niet (blz. 345)"*, *"Anton Philips duldde geen tegenstanders (blz. 310)"* en naar aanleiding van een staking onder het personeel in 1913 moesten werknemers van Jurgens een verklaring ondertekenen waarin stond dat *"zij zich voortaan koest zouden houden (blz. 237)"*.
In zijn boek 'Giants of Enterprise' schrijft Richard Tedlow (2001) over Henry Ford: *"Ford said many things and took many actions which were inconsistent, self-defeating, and bad for business. It would not be difficult to assemble a set of quotations which would make him seem simply like an idiot (blz.129)"*. Ford was immuun voor advies en goede raad en deed niet aan zelfreflectie. Hij was dwangmatig en vasthoudend in zijn dadendrang en duldde geen tegenspraak (ook al niet). Een van zijn biografen observeerde echter ook iets dat wijst in de richting van visie en drijfveren. Zijn keuzes droegen, volgens Tedlow: *"…a visionary stamp which testified more to a burning need to do what he had to do than to any rational appraisal of the opportunities that lay open to him (blz. 125)"*.
Tedlow beschrijft Thomas Watson als een van de beste verkopers aller tijden. Hij had visie en overtuigingskracht, maar het ontbrak hem aan gevoel voor humor. Als leider was hij paternalistisch, maar hij wist wat hij wilde: *"he wanted to be the boss in fact (blz.218)"*. Evenals Deterding van de Koninklijke/Shell was Watson vaak *"out of control emotionally"*. Hij had een vulkanisch temperament en kon impulsief en agressief op anderen reageren. Watson bedacht de term *Think* als (ver)bindende spreuk voor IBM. Volgens Tedlow bedoelde hij daarmee echter niet *"think independently. When Watson said THINK, he did not mean "think for yourself". He meant "think like me" (blz. 222)"*.
Ook Charles Revson van Revlon beantwoordt volgens Tedlow niet aan het ideaalbeeld: *"Revlon was a malevolent dictatorship. Every precept taught in America's business schools, every practice employed by its most admired companies, was violated by Revson. The wonder is that the firm not only survived, but prospered in spite of a working environment that was, to be blunt, appalling (blz. 299)"*. Een van zijn topmanagers zei over de management filosofie van Revson dat die gebaseerd was op het idee dat hoe harder je mensen slaat en hoe miserabeler je ze maakt, hoe beter ze voor je zullen presteren. Zijn stijl van leidinggeven was gebaseerd op angst, forse interne competitie en misbruik van zijn medewerkers. Hij had de reputatie de hoogste salarissen in de industrie te betalen, maar in ruil daarvoor probeerde hij *"to exercise an inordinate amount of control over his own people (blz. 300)"*.

Opvallend in de boeken van Wennekes en Tedlow is dat het onuitstaanbare gedrag van de door hen geportretteerde managers en ondernemers toe lijkt te nemen naarmate ze succesvoller zijn. Tedlow spreekt in dit verband van *"derangement of power"*. Macht leidt volgens hem tot een stoornis in de geestesvermogens van leiders. Dit heeft tot gevolg dat zij zelf niet meer in staat zijn om te zien op welke manier de macht die zij verworven hebben hen corrumpeert of misleidt. In de recente Nederlandse historie springt het voorbeeld van Cees van der Hoeven naar voren, wiens *'werdegang'* door Smit (2004) beeldend wordt beschreven.
Ook de teksten van Manfred Kets de Vries (2001) sluiten hierbij aan. Hij spreekt van de *duistere kant van leiderschap*. Managers zijn niet de rationele mensen die we verwachten dat zij zijn. Zij handelen vaak irrationeel en deze schaduwkant van hun gedrag kan de organisatie negatief beïnvloeden. Kets de Vries noemt dit de faalfactor in leiderschap. Hiervoor zijn zes redenen te noemen:

1 Het vermijden van conflicten.
2 Het tiranniseren van ondergeschikten.
3 De behoefte aan controle en de focus op details (*micromanagement)*.
4 Het vertonen van manisch gedrag.
5 Ontoegankelijkheid.
6 Het spelen van spelletjes.

Opvallend is dat deze redenen gemakkelijk terug te vinden zijn in de biografieën van de leiders en ondernemers in de boeken van Wennekes, Tedlow en Smit.
Het irrationele gedrag van managers leidt overigens niet per definitie tot falen en mislukking (zie Ford, Revson, Philips, Deterding, e.a.). Dit staat in tegenstelling tot wat Kets de Vries schrijft. Volgens hem leidt irrationeel gedrag onherroepelijk tot falen. De praktijk wijst echter uit dat dit niet per definitie zo is. Zelfs (of misschien wel juist) zich irrationeel gedragende managers kunnen succesvol zijn. Hun irrationaliteit is immers ook een uiting van hun uniciteit, hun authenticiteit en hun creativiteit.
Bass (1985) maakt onderscheid tussen transformationeel en charismatisch leiderschap. Hij stelt dat charisma weliswaar een noodzakelijke voorwaarde is voor transformationeel leiderschapsgedrag, maar dat charisma alleen niet voldoende is om transformaties in organisaties te bewerkstelligen. Volgens hem kunnen transformationele managers op elk niveau in een organisatie worden gevonden, maar zijn charismatische leiders zeldzaam.
House (1977) daarentegen formuleerde een theorie om charismatisch leiderschap te verklaren aan de hand van waarneembare processen en met behulp van stellingen die getoetst kunnen worden. Volgens House heeft een charismatische leider een diepe en ongebruikelijke invloed op zijn volgers. Zij vinden dat zijn denkbeelden en overtuigingen juist zijn, accepteren hem onvoorwaardelijk als hun leider, gehoorzamen hem gewillig, hebben een grote affectie voor hem als persoon, zijn emotioneel betrokken bij de missie van de organisatie, geloven sterk dat zij kunnen bijdragen aan het succes van die missie en stellen zichzelf hoge prestatiedoelen.

De theorie van House identificeert de persoonskenmerken, gedragingen en condities waaronder charismatische leiders floreren. Dit zijn achtereenvolgens:

A Persoonskenmerken:
- een sterke behoefte aan macht;
- een groot zelfvertrouwen; en
- een sterk geloof in de eigen overtuigingen en idealen.

B Gedragingen:
- het vertonen van gedrag dat erop is gericht bij volgers de indruk te wekken dat de leider competent is;
- het formuleren van ideologische doelstellingen die de missie van de organisatie verbinden met de vaste overtuigingen, idealen, waarden, normen en ambities van zijn volgers;
- het geven van het goede voorbeeld;
- het communiceren van hoge verwachtingen aangaande de prestatie van volgers en het uitspreken van zijn vertrouwen in hen; en
- het vertonen van gedrag dat de drijfveren bij volgers opwekt die nodig zijn voor het realiseren van de missie.

C Condities:
- een noodzakelijke voorwaarde is de mogelijkheid om taken, opdrachten en doelen te definiëren in ideologische termen die de volgers aanspreken.

Het laatste punt dat genoemd wordt onder de gedragingen is interessant. Het gaat hier om het opwekken van drijfveren bij medewerkers. Het gaat hierbij om: "… arousal of achievement motivation…, arousal of power motivation…, arousal of affiliation motivation…". House heeft het in het kader van zijn theorie echter over het opwekken van deze drijfveren bij volgers en medewerkers en spreekt in zijn theorie nauwelijks over de drijfveren van de leider zelf. Met uitzondering van het eerste persoonskenmerk, "*a strong need for power*", worden drijfveren in de theorie niet genoemd.
Datzelfde geldt voor andere leiderschapstheorieën. Drijfveren zijn vaak chronisch afwezig, terwijl hierin toch de basis voor elk gedrag ligt. Wat is hiervan de reden? Waarom ligt het accent in het moderne leiderschapsdenken op kennis, cognitie en competentie? Waarom worden de diepere drijfveren van managers zo verwaarloosd? Wellicht is een oorzaak hiervoor gelegen in de beperkte beïnvloedbaarheid van motivatie. Dat past niet in het beeld van de 'maakbaarheid' van organisaties (en de 'ontwikkelbaarheid' van de mensen die erin werken), dat door moderne stromingen in het denken over management vaak wordt aangehangen.
Het onderzoek naar de drijfveren van managers vindt zijn oorsprong in de trekbenadering van leiderschap. Het oorspronkelijke onderzoek dat werd gedaan naar persoonskenmerken als determinanten van succes in management was nogal statisch en statistisch van karakter en leverde weinig op in termen van

voorspellende waarde. Volgens Yukl (1994) is er echter ook nuttig en bruikbaar onderzoek gedaan "*to identify how traits and skills are reflected in behaviors that explain why a person is effective in a particular managerial position, or why a person is promoted to a higher position* (blz. 256-257)".
Naar mijn mening heeft McClelland (1987) zich op dit punt verdienstelijk gemaakt. Hij heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de drijfveren van mensen en een theorie ontworpen van de menselijke motivatie. In deze theorie worden drie basale menselijke drijfveren onderscheiden:

- *the need for achievement,*
- *the need for power* en
- *the need for affiliation.*

Mensen met een sterke *prestatiemotivatie* (need for achievement) vinden bevrediging in het succesvol uitvoeren van een moeilijke taak, het realiseren van een excellente prestatie of het bedenken van een betere manier om de dingen te doen. Zij willen scoren en ontvangen graag directe feedback op hun handelen.
Mensen met een sterke *affiliatiemotivatie* (need for affiliation) vinden het erg belangrijk om door anderen aardig gevonden en geaccepteerd te worden. Zij willen er graag bij horen en deel uitmaken van een groep. Zij hebben moeite met afwijzing, vijandigheid of kritiek.
Mensen met een sterke *machtsmotivatie* (need for power) halen hun bevrediging uit het beïnvloeden van anderen en het oproepen van sterke emoties bij hen. Zij hebben plezier in het voeren (en winnen) van een debat, het verslaan van een tegenstander en het aansturen van de activiteiten van een groep. Zij willen invloed uitoefenen en macht, status en aanzien vergaren.
Met betrekking tot de machtsmotivatie maakt McClelland onderscheid tussen een *personalized power orientation* en een *socialized power orientation*. Of zich de ene dan wel de andere vorm van machtsmotivatie in mensen manifesteert, is afhankelijk van hun *activity inhibition* (later *responsibility disposition* genoemd). Iemand met een lage activity inhibition en een sterke machtsmotivatie (kenmerkend voor de persoonlijke machtsoriëntatie) is gemotiveerd om zijn machtsbehoefte op een egoïstische wijze te bevredigen, door middel van het domineren van anderen en het bevredigen van de eigen hedonistische verlangens. Iemand met een hoge activity inhibition en een sterke machtsmotivatie (kenmerkend voor de sociale machtsoriëntatie) is er daarentegen op gericht zijn behoefte aan macht te bevredigen op een sociaal aanvaardbare wijze. Daarbij gaat het om het beïnvloeden van anderen ten behoeve van een goede zaak en het helpen van mensen bij het ontwikkelen van hun vaardigheden en zelfvertrouwen.
Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie van de verschillende drijfveren met enerzijds de doorgroei van leiders naar hogere managementfuncties en anderzijds de effectiviteit van leiderschap. In een onderzoek van McClelland & Boyatzis (1982) werd de doorgroei van niet-technische managers naar hogere managementfuncties voorspeld door een sterke machtsmotivatie. Doorgroei in lagere managementfuncties werd echter voorspeld door een sterke prestatiemotivatie. Voor ondernemers in kleine organisaties werd succes eveneens

voorspeld door een sterke prestatiemotivatie. In verscheidene studies (Collins, Moore & Unwalla, 1964; Hundal, 1971; McClelland, 1965; McClelland & Winter, 1969; Wainer & Rubin, 1969) werd een verband gevonden tussen de groeisnelheid van kleine ondernemingen en een sterke prestatiemotivatie van hun topmanager.
Met betrekking tot leiderschapseffectiviteit kan volgens Yukl (1994) in het algemeen worden gesteld dat het onderzoek de stelling onderschrijft, dat "*the optimal pattern of needs for managerial effectiveness in large organizations includes a strong socialized power orientation, a moderately high need for achievement, and a relatively lower need for affiliation* (blz. 258)". McClelland & Burnham (1976) noemden dit patroon het *'Leadership Motive Profile (LMP)'* en argumenteerden dat managers met een dergelijk profiel in staat zijn een inspirerend arbeidsklimaat en een goede teamgeest te creëren, omdat zij hun beïnvloedend vermogen op een verantwoordelijke wijze aanwenden en regels en richtlijnen op een integere, rechtvaardige en eerlijke manier toepassen.
Miner (1965) formuleerde een *theory of managerial role motivation* die de drijfveren beschrijft waarover managers dienen te beschikken om succes te kunnen boeken in managementfuncties in grote, hiërarchische organisaties. Hij selecteerde zes kenmerken op basis van een analyse van de functievereisten voor diverse managementposities:

- een positieve houding ten opzichte van *authority figures*;
- een behoefte ('need') om met anderen te wedijveren om status, hulpbronnen en politieke steun;
- een behoefte om het initiatief te nemen en zich assertief op te stellen;
- een behoefte om macht over anderen te kunnen uitoefenen;
- een behoefte om een duidelijk zichtbare positie te bekleden; en
- de bereidheid om routinematige, administratieve taken te vervullen (begrotingen maken, verslagleggen, zitting nemen in diverse commissies, e.d.).

Miner ontwikkelde een instrument (*the Miner sentence completion scale*), waarmee een totaalscore en een score op elk van de zes subschalen werd verkregen. In grote bureaucratische organisaties vond hij vervolgens significante correlaties tussen de totaalscore op *managerial role motivation* en de doorgroei naar hogere managementfuncties. Van de subschalen bleken er echter slechts drie consistent significant te correleren met doorgroei, namelijk de behoefte aan macht, de behoefte om met anderen te wedijveren en een positieve houding ten opzichte van personen met autoriteit. Dit is in lijn met de hiervoor genoemde conclusie van Yukl, waar het de machtsmotivatie betreft. Over het belang van de prestatiemotivatie en de affiliatiemotivatie geeft het onderzoek echter geen informatie.
Miner (1967, 1977) onderzocht ook de managerial motivation van managers in kleine organisaties, maar vond daar geen correlaties met doorgroei naar hogere functies. In een ander onderzoek (Berman & Miner, 1985) bleek dat topmanagers die waren opgeklommen door de rangen van grote bureaucratische organisaties een sterkere managerial role motivation hadden dan topmanagers van

kleinere familiebedrijven. Echter, beide groepen managers bleken hoger te scoren dan een controlegroep met managers op lager en midden kaderniveau die dezelfde leeftijd hadden als de topmanagers.
Boyatzis (1982) deed bij verschillende organisaties in de publieke en private sector onderzoek naar de relatie tussen management competenties en leiderschapseffectiviteit. Hij concludeerde dat verschillende kenmerken differentieerden tussen effectieve en niet-effectieve managers. Effectieve managers beschikten over:

- een sterke oriëntatie op efficiency, waaronder inbegrepen een sterke prestatiemotivatie, duidelijke normen en waarden met betrekking tot het werk en een grote aaandacht voor *task objectives*;
- een sterke *socialized power orientation*, die werd gekenmerkt door een sterke machtsmotivatie, aandacht voor machtssymbolen, pogingen om het gedrag van anderen te beïnvloeden en aandacht voor de reputatie van de organisatie;
- veel zelfvertrouwen, zoals bleek uit een sterk geloof in het eigen kunnen en de eigen ideeën, het gemakkelijk nemen van besluiten en het doen van voorstellen op een stevige, niet-aarzelende manier, met bijpassende houding en gebaren; en
- een sterke interne *locus of control* en een sterk geloof in *self-efficacy*, zoals bleek uit het nemen van initiatief, het omzeilen van obstakels, het zoeken naar informatie uit verschillende bronnen en het nemen van verantwoordelijkheid voor successen en mislukkingen.

Een ander mooi onderzoek is de longitudinale studie van Bray, et al. (1974, 1988) bij AT&T naar het voorspellen van *managerial success* van trainees, op basis van de resultaten van een assessment centre. De doorgroei van de deelnemers aan het assessment centre (waarvan de resultaten geheim waren gehouden) werd gemeten na acht, respectievelijk twintig jaar. De kenmerken die de doorgroei naar hogere managementfuncties na 20 jaar het best voorspelden waren: carrière-ambitie, dominantie (*need for power*), interpersoonlijke vaardigheid, intelligentie en administratief-organisatorische vaardigheid.
In al deze onderzoeken komen vooral de behoefte aan macht en de drang om te presteren als kenmerken van succesvol leiderschap naar voren. De behoefte zich met anderen te verbinden is daarentegen duidelijk geen determinant van effectief leiderschap.

2.2 McClellands Theory of Human Motivation

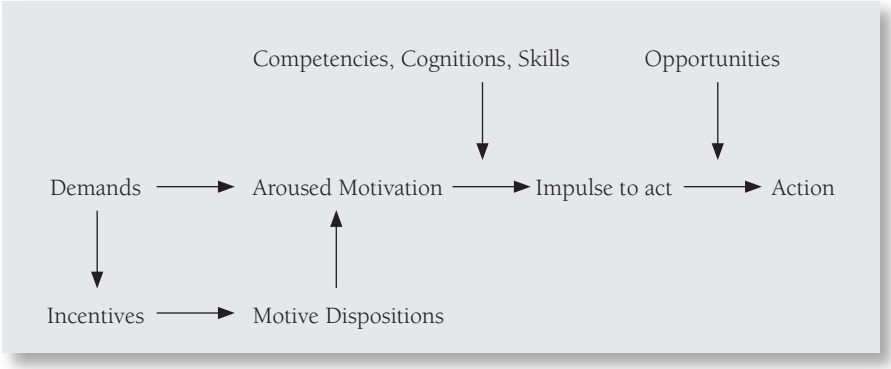
David McClelland (1987) hanteert *motives* (drijfveren) als één van de drie determinanten van gedrag. In zijn theorie is gedrag een functie van *cognitions* (kennis, normen en waarden), *skills* (vaardigheden en competenties) en drijfveren. In formule:

Gedrag = f (drijfveren x cognities x competenties)

McClelland laat zien hoe drijfveren verschillen van de andere determinanten van gedrag en hoe zij gerelateerd zijn aan andere motivationele variabelen, zoals emoties, *incentives*, waarden en normen en intenties. Hij heeft onderzocht hoe mensen hun drijfveren verwerven, waar zij vandaan komen en waarop zij gebaseerd zijn. Ook legt hij in zijn theorie een accent op de wijze waarop individuele verschillen in de sterkte van drijfveren gemeten kunnen worden. Daarbij baseert hij zich enerzijds op de Freudiaanse onderzoekstraditie (vrije associatie, fantasie- en droominterpretatie) en anderzijds op de Behavioristische onderzoekstraditie (kwantitatief onderzoek). Hij is een *trait theorist* die de stabiele, onderliggende dimensies van de persoonlijkheid onderzoekt die het gedrag van mensen motiveren.
Zijn motivatietheorie vindt haar oorsprong in de emotionele ontwikkeling van mensen. McClelland legt een relatie tussen de stimuli in de omgeving, de natuurlijke incentives die daaraan zijn gerelateerd, de emoties die daarmee worden geassocieerd en de drijfveren voor gedrag die dat vervolgens oproept. Met betrekking tot het sociaal-emotionele functioneren van mensen onderscheidt hij drie verschillende incentives:

- *the variety incentive*, die de basis vormt voor de prestatiemotivatie;
- *the impact incentive,* die de basis vormt voor de machtsmotivatie; en
- *the contact incentive,* die de basis vormt voor de affiliatiemotivatie.

McClelland hanteert een algemeen model van gemotiveerd gedrag. Hij noemt dit *the Motivational Sequence to Action.* Dit model staat afgebeeld in figuur 1.



Figuur 1 The motivational sequence to action (Uit: McClelland, 1987)

Drijfveren (*motive dispositions*) zijn gebaseerd op incentives die emoties oproepen. Van oorsprong zijn deze incentives aangeboren en geven zij aanleiding tot verschillende positieve of negatieve emoties. Het karakter van de incentives verandert echter naarmate mensen meer leerervaringen opdoen. Vervolgens zijn steeds weer nieuwe stimuli nodig om dezelfde emotie op te roepen en daarnaar gaan mensen dan op zoek. Uiteindelijk ontwikkelt zich een cognitief schema bij mensen dat situaties categoriseert op basis van de specifieke posi-

tieve of negatieve emoties die zij oproepen. Dit schema kan voor de persoon in kwestie ook een *doel* worden genoemd, omdat hij leert deze situaties op te zoeken (of juist te vermijden). Door middel van leerervaringen kunnen vele situaties met een bepaald doel of incentive geassocieerd raken.
De schema's van mensen voor bepaalde doelen en incentives verschillen in omvang en uitgebreidheid. De een ontwikkelt sterkere schema's dan de ander. Dat kan per persoon en per drijfveer variëren. Wanneer verschillende signalen op een consistente wijze leiden tot het opwekken van een bepaalde categorie doelen of incentives, kan worden gesteld dat zich een bepaalde drijfveer manifesteert. De sterkte van deze drijfveer verschilt per persoon, afhankelijk van de ervaringen die iemand in zijn leven heeft opgedaan.
De signalen of stimuli die aanleiding geven voor de manifestatie van de drijfveer heten *demands*. De demands verbinden zich met de incentives die op hun beurt een bepaalde drijfveer activeren en die leidt vervolgens tot een intentie om te handelen (*aroused motivation*). Afhankelijk van iemands cognities (waarden en verwachtingen) en competenties leidt dit tot de impuls om te handelen en vervolgens, afhankelijk van de mogelijkheden die zich in de omgeving voordoen, tot daadwerkelijke actie.
Aan de hand van een simpel voorbeeld dat McClelland (1987) in zijn boek gebruikt, kan deze 'sequence' worden geïllustreerd. *Honger* wordt in de behavioristische traditie omschreven als een primaire drijfveer. Terugkerende fysiologische demands (bijvoorbeeld een laag bloedsuikergehalte) raken al vroeg sterk geassocieerd met de incentive van eten (en de smaaksensaties die daarmee gepaard gaan). Dit activeert de drijfveer om de honger te stillen en dat leidt tot het verlangen om te gaan eten. Echter, op zeker moment is als gevolg van leerervaringen het simpele signaal (= demand) dat het etenstijd is voldoende om contact te maken met de drijfveer om te eten. Dit activeert vervolgens de intentie om te gaan eten.
De drijfveren zijn de sleutel tot het begrijpen van de motivational sequence, want zonder kennis van drijfveren is het onmogelijk om te voorspellen hoe mensen gaan reageren op een demand of incentive. Maar hoe vergaren we die kennis? Een manier om verschillen in drijfveren tussen mensen te ontdekken, is het identificeren van gedrag dat een uniek effect is van een bepaalde drijfveer en dat vervolgens gebruiken als index voor de sterkte van de drijfveer. Het probleem met gedrag is echter dat het niet alleen wordt gedetermineerd door drijfveren, maar ook door vele andere factoren (cognities, competenties, handelingsmogelijkheden).
Volgens McClelland zijn de gedachten van mensen bij uitstek geschikt voor het identificeren van drijfveren. Beter zelfs dan concreet gedrag, omdat gedachten niet afhankelijk zijn van cognities, competenties en kansen om te acteren. Deze overweging bracht hem ertoe het unieke effect van drijfveren te zoeken in de "*perception and apperception (that is fantasy)*" van mensen. Voor hem had Freud al gedemonstreerd dat fantasieën en dromen uitstekende mogelijkheden bieden voor het onderzoeken van drijfveren. Dit komt, omdat fantasieën minder worden beïnvloed door niet-motivationele determinanten van gedrag. Om dezelfde reden

had de behaviorist Skinner al geconcludeerd dat *operants* doelgericht gedrag beter weerspiegelen dan *respondents* doen. Operant gedrag is gedrag dat spontaan wordt vertoond. Het is niet mogelijk om de stimulus te identificeren of te controleren die het gedrag oproept en het lijkt dus alsof dit gedrag vrijelijk wordt geuit. Respondent gedrag is gedrag dat gecontroleerd wordt door karakteristieken van de omgeving en wordt uitgelokt door bekende stimuli in die omgeving.
Naast de fysiologische motieven als honger, dorst en seks, onderscheidt McClelland drie psychologische motieven: de prestatiemotivatie, de machtsmotivatie en de affiliatiemotivatie. Door Winter is daar later nog een factor aan toegevoegd die een mediërend effect heeft op de machtsmotivatie: de verantwoordelijkheidsdispositie (oorspronkelijk '*activity inhibition*' genoemd). Het model uit figuur 1 is daarmee overigens niet gewijzigd. De verantwoordelijkheidsdispositie is één van de mogelijke *motive dispositions* in het model.

2.3 Machtsmotivatie

Iemand met een sterke machtsmotivatie heeft plezier in het beïnvloeden van mensen en gebeurtenissen en streeft naar posities met gezag. Het meeste onderzoek vindt een sterke correlatie tussen machtsmotivatie en de doorgroei naar hogere managementfuncties in organisaties (Howard & Bray, 1988; McClelland & Boyatzis, 1982; Stahl, 1983; Berman & Miner, 1985). Mensen met een sterke machtsmotivatie streven naar functies met gezag, autoriteit en macht en zij zijn vaak beter ingesteld en ingespeeld op de politieke machinaties in organisaties. Mensen met een lage machtsmotivatie ontbreekt het meestal aan het verlangen en de assertiviteit die nodig zijn om sturing aan groepsactiviteiten te geven, over gunstige voorwaarden te onderhandelen, de benodigde hulpmiddelen te verwerven, de noodzaak van verandering te propageren en anderen te disciplineren.
Een sterke machtsmotivatie is wenselijk voor managers, maar de effectiviteit van leiders hangt wel af van de wijze waarop deze machtsmotivatie zich manifesteert. Onderzoek wijst uit dat een sociale machtsoriëntatie eerder in leiderschapseffectiviteit resulteert dan een persoonlijke machtsoriëntatie (Boyatzis, 1982; House, Spangler & Woycke, 1991; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976). Managers met een persoonlijke machtsoriëntatie gebruiken macht om er zelf beter van te worden en hun honger naar status en aanzien te bevredigen. Zij zijn vaak bot tegen anderen, drinken veel, neigen naar seksuele intimidatie en verzamelen machtssymbolen, zoals opzichtige auto's en grote kantoren. Zij proberen hun medewerkers te domineren door hen onwetend, zwak en afhankelijk te houden. De beslissingsbevoegdheid ligt bij henzelf, informatie-uitwisseling beperken zij tot een minimum, zij hanteren een verdeel-en-heers aanpak en ondersteuning aan medewerkers wordt gegeven op een manier die de eigen superioriteit en de afhankelijkheid van de ander bevestigt.
Managers met een sociale machtsoriëntatie zijn daarentegen evenwichtiger in hun optreden (ook in: Boyatzis, 1982; House, Spangler & Woycke, 1991;

McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976). Zij laten hun macht ten goede komen aan anderen, zijn terughoudend in het gebruik van macht, gebruiken hun macht niet op een manipulatieve manier, zijn minder egoïstisch en defensief, verzamelen minder materiële bezittingen, hebben een langere termijn perspectief en staan open voor adviezen van mensen met relevante expertise. Hun machtsmotivatie komt tot uiting in de invloed die zij aanwenden om de organisatie op te bouwen en succesvol te laten zijn. Zij gebruiken daarbij vaker een participatieve, coachende stijl van leidinggeven en zijn minder dwingend en autocratisch. Zij stimuleren het zelfvertrouwen van medewerkers en vervullen hen met trots en optimisme.

2.4 Verantwoordelijkheidsdispositie

De verantwoordelijkheidsdispositie heeft een mediërend effect op de manier waarop de machtsmotivatie wordt geuit (Winter, 1991; Winter & Barenbaum, 1985). De machtsdrijfveer maakt geen onderscheid tussen managers die hun macht op een morele en verantwoordelijke wijze inzetten voor het belang van het collectief en leiders die hun macht op een dwingende en uitbuitende manier inzetten ter meerdere eer en glorie van zichzelf. De machtsmotivatie wordt geassocieerd met effectief managementgedrag wanneer de macht op een moreel verantwoorde wijze wordt ingezet (House, 1977; House & Aditya, 1997; House, et al, 1991).
Winter (1992) ontwikkelde een methode voor het coderen van de verantwoordelijkheidsdispositie, waarmee het mogelijk wordt de machtsoriëntatie van leiders en managers te meten.
Opvallend is dat de verantwoordelijkheidsdispositie in onderzoek (De Hoogh et al, 2005; Winter, 1991; Winter & Barenbaum, 1985; House, 1977; House et al, 1991) alleen wordt gebruikt als interacterende factor bij de machtsdrijfveer en niet bij de andere drijfveren. Een vraag die zich bij mij opdringt is echter waarom deze dispositie niet ook een interacterende factor ten aanzien van de prestatiedrijfveer kan zijn?

2.5 Prestatiemotivatie

Prestatiemotivatie is sterk gerelateerd aan een aantal verwante begrippen, zoals prestatiedrang, scoringsdrang, het verlangen om uit te blinken, taak- en resultaatgerichtheid, de wil om te slagen en de bereidheid verantwoordelijkheid te nemen. Yukl (1994) spreekt in dit verband van *achievement orientation*.
Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen achievement orientation en leiderschapseffectiviteit. De resultaten blijken echter complex en niet altijd even consistent. Sommige studies (Stahl, 1983; Wainer & Rubin, 1969) vinden een positief verband tussen beide. Andere studies (House, Spangler, & Woycke, 1991) echter een negatief verband of helemaal geen verband (Miller & Toulouse, 1986). Een mogelijke verklaring volgens Yukl is dat er wellicht geen lineair, maar een curvilineair verband bestaat tussen achievement orientation

en leiderschapseffectiviteit. Met andere woorden, managers met een gemiddelde prestatiemotivatie zouden effectiever zijn dan managers met een lage of hele hoge prestatiemotivatie.
Diverse onderzoekers, onder anderen De Hoogh, et al. (2005), Spangler & House (1991), maar ook McClelland & Atkinson (1976) suggereren dat de prestatiedrijfveer een bij uitstek egoïstische drijfveer is. De reden die zij hiervoor geven is dat de focus op persoonlijk succes, die inherent is aan deze drijfveer leiders ertoe aanzet om een sterke persoonlijke controle uit te oefenen over alle aspecten van een managementpositie, in plaats van taken en verantwoordelijkheden te delegeren aan anderen. Het accent ligt in deze drijfveer volgens hen daarom op persoonlijk en niet op collectief succes.
Ik ben het echter niet eens met deze gedachtengang. Naar mijn mening kan er, analoog aan de machtsmotivatie, bij de prestatiemotivatie ook sprake kan zijn van een *'personalized'* en een *'socialized achievement orientation'*. De eerste heeft dan een meer op persoonlijk succes gericht karakter en de tweede een meer op het collectieve succes gericht karakter. Conceptueel snap ik niet waarom dit bij de machtsmotivatie wél mogelijk is en bij de prestatiemotivatie niet. Bij alle drijfveren gaat het immers op de eerste plaats om de bevrediging van persoonlijke behoeften en wensen. Dáár kan het verschil dus niet in zitten.
Waarom zijn prestatiegemotiveerde managers en leiders alleen maar uit op eigen succes, controle en beheersing, zoals De Hoogh, et al (2005), House & Aditya (1997) en Judge & Bono (2000) beweren en niet op het succes van de groep of de organisatie waarvan zij deel uitmaken? Waarom zouden zij niet, bijvoorbeeld door middel van het geven van het goede voorbeeld of het hoog leggen van de lat, in staat zijn om anderen aan te zetten tot prestaties? Waarom kan een leider niet genieten van de topprestaties van een groep en zich daardoor laten motiveren? Met anderen woorden, waarom is een sterke prestatiemotivatie géén kenmerk van een charismatische leider? Charismatisch leiderschap gaat toch juist om het geven van het goede voorbeeld, het wijzen van de weg, het stellen van ambitieuze doelen en het voorgaan in de strijd?
Als het antwoord op deze vragen negatief is, wat is dan de reden waarom in de charismatische en transformationele leiderschapsliteratuur (Bass & Avolio, 1993) wordt gesproken van *"inspirational motivation (i.e., providing meaning and a vision, and challenge followers)"* en *"idealized influence (i.e., behaving in ways that followers admire and acting as role models for followers)"*? Hierbij gaat het toch om het aanzetten van medewerkers tot het leveren van (top-)prestaties? In mijn ogen zijn dit uitingen van een sociale prestatieoriëntatie, terwijl het streven naar eigen succes en het zelf alles onder controle willen houden uitingen zijn van een persoonlijke prestatieoriëntatie.
Waarom heeft niemand ooit dit onderscheid gemaakt? De vraag is natuurlijk of de intermediërende factor dezelfde is als bij de machtsmotivatie? Met andere woorden, kan het zijn dat de verantwoordelijkheidsdispositie zowel de machts- als de prestatiedrijfveer medieert? En zo niet, waarom niet? En als het antwoord negatief is, is er dan wellicht een andere mediërende factor te identificeren die een effect op de prestatiemotivatie heeft?

Bovendien is het aanzetten van medewerkers tot topprestaties de enige manier voor leiders en managers om succes te boeken. Persoonlijk succes kan in een managementrol niet worden gerealiseerd zonder de hulp van anderen. Zij hebben hen nodig. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de resultaten en de prestaties van het collectief. Ik vraag mij af of je anderen kunt aanzetten tot bovengemiddelde prestaties en hen steeds weer motiveren om de lat iets hoger te leggen, zónder dat je zelf ook een sterke prestatiemotivatie hebt? Volgens mij kan dat dus niet.

Naar mijn mening is het niet zo dat er ergens in de prestatiemotivatiecurve van managers een omslagpunt ligt, waarna een grotere prestatiemotivatie leidt tot minder effectief gedrag. Enerzijds ben ik van mening dat de relatie tussen prestatiemotivatie, leiderschapsgedrag en bedrijfsprestaties veel te ingewikkeld is (en door te veel verschillende factoren wordt beïnvloed) om een dergelijke bewering te kunnen doen. Anderzijds zit er naar mijn mening een 'logische' inconsistentie in deze redenering. Het impliceert namelijk dat er aan de motivatie om jezelf te bewijzen, te laten zien wat je kunt en jezelf steeds opnieuw uit te dagen (belangrijke aspecten van de prestatiemotivatie) een plafond zit en dat er een moment komt, waarop meer motivatie op dit punt leidt tot minder effectiviteit. Zo'n omslagpunt is denkbaar als je de redenering volgt dat een al te sterke prestatiemotivatie leidt tot roekeloos en solistisch gedrag en dus tot mislukking. Het lijkt mij echter veel meer voor de hand te liggen dat er een medierende factor (bijvoorbeeld de verantwoordelijkheidsdispositie) bestaat die in combinatie met de prestatiemotivatie leidt tot een bepaalde prestatieoriëntatie bij managers. De prestatieoriëntatie zou dan vervolgens van invloed kunnen zijn op het leiderschapsgedrag, op een zodanige manier dat de effectiviteit daarvan afhangt van de wijze waarop de prestatiemotivatie zich manifesteert. In deze redenering tempert een grote verantwoordelijkheid van topmanagers hun eventuele neiging tot roekeloos gedrag, terwijl van een dergelijke tempering bij managers met een lage verantwoordelijkheidsdispositie geen sprake is. Onderscheid kan dan worden gemaakt tussen een persoonlijke (roekeloze, solistische) en een sociale (consciëntieuze, collectivistische) prestatieoriëntatie.

Een persoonlijke prestatieoriëntatie hebben dan die managers die er vooral op uit zijn zélf te scoren, die zaken onder controle willen houden, die persoonlijk succes willen boeken en die zaken moeilijk uit handen geven, omdat zij vinden dat zij het zelf beter kunnen dan anderen. Zij willen vooral zichzelf uitdagen en bewijzen dat zij het (nog altijd) kunnen. De managers met een sociale prestatieoriëntatie zijn daarentegen veel meer gericht op het succes van de groep. Zij worden gemotiveerd door de prestaties van hun medewerkers en putten voldoening uit de resultaten die door hen worden geleverd. Hun uitdaging ligt in het vergroten van de prestaties van de groep en zij willen zichzelf vooral daarmee bewijzen. Hun succes is het succes van het collectief, niet van hen persoonlijk.

2.6 Affiliatiemotivatie

Mensen met een sterke affiliatiemotivatie willen graag aardig gevonden en geaccepteerd worden door anderen. Zij werken graag op een prettige en coöperatieve manier samen en zijn sterk gehecht aan harmonie in het onderlinge contact. Onderzoek (Litwin & Stringer, 1966; McClelland, 1975) wijst op een negatieve correlatie tussen affiliatiemotivatie en leiderschapseffectiviteit. Managers met een sterke affiliatiemotivatie zijn meer begaan met hun relatie met medewerkers dan met het bereiken van de gestelde doelen. Zij proberen conflicten te vermijden, gaan confrontaties uit de weg en stellen het nemen van vervelende beslissingen uit.
Het is volgens Yukl (1994) onwenselijk voor een manager om een sterke affiliatiemotivatie te hebben, maar een al te lage affiliatiemotivatie kan ook nadelige consequenties hebben. Een dergelijke manager kan solistische neigingen vertonen en te weinig met anderen in contact treden, op een paar vertrouwelingen na. Het kan zo iemand ontbreken aan de noodzakelijke motivatie om de vele sociale en publieke rollen te vervullen die inherent zijn aan een managementfunctie, zowel intern (in het contact met bazen, collega's en medewerkers) als extern (in de rol van netwerker en relatiebouwer).
De verschillende onderzoeken (zie ook: House, 1977; House & Aditya, 1997; House, et al, 1991) lijken de eerder genoemde stelling van Yukl te bevestigen dat het optimale motivatiepatroon voor effectieve leiders bestaat uit een combinatie van een sterke machtsmotivatie, een gemiddelde prestatiemotivatie en een lage affiliatiemotivatie.

2.7 Van drijfveren en beweegredenen

Uit het langjarige onderzoek van McClelland blijkt dat de drijfveren van mensen en dus ook van managers en leiders gemeten kunnen worden. Maar het is niet gemakkelijk. Het probleem is dat mensen zich van hun drijfveren vaak niet bewust zijn. En dat maakt dat zij moeilijk te meten zijn. Het is immers lastig om te achterhalen wat er in mensen omgaat wanneer zij dat zelf niet kunnen herkennen, laat staan benoemen.
Het klassieke selectie- en beoordelingsrepertoire schiet in dit geval te kort. Natuurlijk worden er in interviews en met behulp van persoonlijkheidstests wel vragen gesteld naar de motivatie van mensen. Natuurlijk wordt in sollicitatiegesprekken en assessment programma's onderzocht wat mensen ertoe brengt om een carrièrestap te maken. Natuurlijk wordt door selecteurs gevraagd wat iemand bewoog om bepaalde keuzes in haar loopbaan te maken. En natuurlijk geven mensen daar antwoord op. Het probleem is echter dat het bij deze methoden en technieken steeds gaat om een *self-report* van degene die wordt beoordeeld. En daar zit hem de crux. Niet alleen zijn mensen niet altijd even eerlijk in het beantwoorden van vragen over henzelf (zeker niet wanneer er een mooie *'career opportunity'* op het spel staat), maar zij zijn bovendien niet altijd in staat om een eerlijk antwoord te geven. Eenvoudigweg, omdat zij het zelf niet (kunnen) weten.

Een van de belangrijkste bijdragen van de Freudiaanse revolutie aan de ontwikkeling van de persoonlijkheidstheorie is het belang van onbewuste drijfveren als determinanten van het menselijk gedrag. Freud stelde dat de waarden en normen die mensen op een bewust niveau aanhangen niet noodzakelijkerwijs hetzelfde hoeven te zijn als hun onbewuste drijfveren. Of zoals McClelland (1987) het zegt: "*… motive[s]… can influence behavior without a person's being aware that an unconscious wish exists…*" (blz. 185). Daarom moeten de resultaten van zelfbeoordelingsinstrumenten met een korrel zout worden genomen. Zij zeggen weliswaar iets over hoe mensen bepaalde drijfveren waarderen, maar niets over de sterkte van die drijfveren als determinanten van hun gedrag.
Deze overwegingen zetten McClelland ertoe aan Morgan & Murrays (1935) *Thematic Apperception Test* (TAT) te gebruiken voor het meten van drijfveren bij mensen. De TAT legt een kandidaat *"a set of pictures"* voor, samen met een algemene instructie en een viertal vragen. Op basis hiervan wordt hem gevraagd een interpretatie te geven van en een verhaal te schrijven over elk plaatje. De geschreven verhalen worden vervolgens gecodeerd op de aanwezigheid van indicaties voor de diverse drijfveren.
De TAT heeft de psychologische onderzoeksgemeente sterk verdeeld. Er zijn uitgesproken voor- en tegenstanders van de methode. De critici (Entwistle, 1972; Weinstein, 1969; Klinger, 1966; Scott & Johnson, 1972) stellen dat de resultaten op de TAT niet betrouwbaar zijn. Zowel de interne consistentie van de test, als de test-hertest betrouwbaarheid is laag. Ook zijn de correlaties van de TAT met het feitelijke gedrag van de kandidaat laag en wordt dit gedrag beter voorspeld door persoonlijkheidsvragenlijsten, die bovendien betrouwbaarder en meer valide zijn. Bovendien blijken de scores op deze vragenlijsten niet of nauwelijks te correleren met de scores op de TAT. De critici zien hierin een bewijs voor de zwakke convergente validiteit van de TAT.
McClelland, Winter en anderen (McClelland, 1980; McClelland, Koestner & Weinberger, 1989; Winter & Stewart, 1977) stellen hiertegenover dat als de TAT goed wordt afgenomen, de scores op de verschillende drijfveren een adequate test-hertest betrouwbaarheid vertonen. Bovendien stellen zij dat de TAT feitelijk gedrag op de langere termijn beter voorspelt dan persoonlijkheidsvragenlijsten en dat de lage correlatie tussen de TAT en de vragenlijsten wordt verklaard uit het feit dat beide verschillende aspecten van de persoonlijkheid meten en dus ook niet hoog hóren te correleren.
Op de voor- en nadelen van het gebruik van de TAT en daarvan afgeleide coderingsmethoden, de kritiek die daarop wordt geuit en waarom het volgens mij toch een adequate manier is om drijfveren in kaart te brengen, kom ik in het volgende hoofdstuk uitgebreid terug.
Om de controverse tussen McClelland en zijn critici beter te kunnen begrijpen, is het belangrijk om het onderscheid te verduidelijken dat hij aanbrengt tussen *implicit motives* (wat ik drijfveren noem) en *self-attributed motives* (wat ik beweegredenen noem). In een artikel uit 1989 (McClelland, Koestner & Weinberger) luidt de conclusie: "*There is evidence that implicit and self-attributed motives are acquired in different ways at different times of life, respond generally to*

different types of incentives, function differently in guiding behavior, and are associated with different physiological correlates. Small wonder that measures of them generally do not correlate" (blz. 700).
Spangler (1992) stelt dat drijfveren (implicit motives) traditioneel worden aangeduid als '*needs*' en dat McClelland van '*motives*' spreekt, omdat *"they drive behavior (i.e. energize it), direct behavior (i.e. focus attention on relevant activity) and select behavior (i.e. produce better learning or performance)"* (blz. 141). Beweegredenen zijn van een andere categorie. Voorheen werden zij aangeduid als '*values*'. Zij representeren de waarde die mensen hechten aan activiteiten die met macht, prestatie of affiliatie gepaard gaan.
Volgens Spangler (1992) maakt McClelland op tenminste vier fundamentele manieren onderscheid tussen drijfveren en beweegredenen:

1 Metingen van beide correleren niet of nauwelijks met elkaar.
2 Zij correleren met verschillende indicatoren. Drijfveren *"tend to predict long-term spontaneous behavioral trends over time"* (blz. 141), zoals ondernemerschap (prestatiemotivatie), of leiderschap (machtsmotivatie), terwijl beweegredenen onmiddellijke, korte termijn reacties in specifieke situaties voorspellen.
3 Beweegredenen zijn relatief bewuste percepties van wat de persoon belangrijk vindt en wat de cultuur waarbinnen hij functioneert waardevol acht. Beweegredenen maken deel uit van het '*self-concept*' of de zelf-geconstrueerde identiteit van de persoon. Zij geven een beeld van hoe de persoon zichzelf ziet. Drijfveren daarentegen zijn veelal onbewust en kunnen door de persoon zelf vaak niet gekend worden.
4 Beweegredenen en drijfveren hebben een verschillende ontwikkelingsgeschiedenis. Drijfveren ontwikkelen zich vroeg in het leven als resultaat van ervaringen met verschillende incentives. Hun ontwikkeling is onafhankelijk van de taalbeheersing van de persoon. Beweegredenen daarentegen ontwikkelen zich later in het leven en vereisen taalbeheersing. Zij vloeien voort uit de interpretatie van sociale incentives en de eisen die anderen in de omgeving stellen. Drijfveren hebben bovendien een relatie met fysiologische processen, zoals de aanmaak van norepinephrine en dopamine. Voor beweegredenen bestaat die relatie niet of in mindere mate.

Spangler concludeert dat zowel de TAT als de persoonlijkheidsvragenlijsten een belangrijke rol spelen in het onderzoek naar de motivatie van mensen en het voorspellen en begrijpen van hun gedrag. De TAT is echter beter in staat om drijfveren te meten, terwijl vragenlijsten vooral beweegredenen meten: "… *neither questionnaires nor the TAT predict achievement well in respondent situations in the absence of appropriate incentives, but the TAT in the presence of activity incentives predicts operant behavior extraordinarily well, and questionnaires measures in the presence of social incentives strongly predict operant behavior"* (blz. 150).
McClellands oorspronkelijke methode voor het meten van drijfveren met behulp van de TAT is verder ontwikkeld en verfijnd door David Winter (1994). Hij ontwikkelde een methode die het mogelijk maakt elke op fantasie of ver-

beeldingskracht gebaseerde tekst te coderen. De kracht van Winter's methode schuilt volgens Kirkpatrick, et al. (2002) in de volgende argumenten:

- De methode is gebaseerd op een bestaande motivatietheorie die veelvuldig is onderzocht.
- Er wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde, systematische meetmethode die betrouwbare meetresultaten mogelijk maakt.
- De methode is toepasbaar op meerdere niveaus van analyse (het individu, de groep, de organisatie en de maatschappij of de cultuur).
- De methode maakt 'meten op afstand' mogelijk en is niet gevoelig voor sociale wenselijkheid.
- De methode is toepasbaar op elke tekst die op basis van fantasie of verbeeldingskracht tot stand is gekomen.
- Alleen de *inhoud* en de *betekenis* van de tekst worden gecodeerd, niet de structuur of de stijl ervan, waardoor de methode in elke taal toepasbaar is.
- Thematisch gecodeerde teksten maken onderzoek mogelijk naar drijfveren die *"tend to predict long-term spontaneous behavioral trends…"* (blz. 141).

McClelland, Koestner & Weinberger (1989) stellen dat drijfveren gebaseerd zijn op *"incentives involved in doing or experiencing certain things"* en beweegredenen zijn *"build around explicit social incentives or demands"*. Drijfveren zijn beter in staat om trends in het gedrag over een langere periode te voorspellen, terwijl beweegredenen de keuzes van mensen in het hier en nu beter voorspellen. Met Spangler is McClelland van mening dat wanneer afzonderlijke instrumenten voor het meten van drijfveren en beweegredenen worden gebruikt en in combinatie worden toegepast om gedrag te voorspellen, dit leidt tot een beter begrip en een betere voorspelling van gemotiveerd gedrag.
Drijfveren zijn gebaseerd op wat McClelland *"innately triggered affective experiences (natural incentives or drives)"* noemt. Voor de ontwikkeling van beweegredenen is het daarentegen nodig om een *"relatively well-developed concept of the self and others"* te hebben, alsmede enig idee van wat waardevol of belangrijk is (of wordt gevonden). Dit besef wordt verkregen door middel van socialisatie.
Voor de ontwikkeling van drijfveren is geen symbolische representatie in de vorm van taal nodig. Voor de ontwikkeling van beweegredenen is het daarentegen juist wel nodig om een linguïstische voorstelling te kunnen maken van de eigen identiteit, de denkbeelden die daarbij horen en de belangrijke en waardevolle ideeën in de cultuur of de omgeving waarin je opgroeit.
Dit leidt volgens McClelland et al (1989) tot een aantal belangrijke implicaties:

- Drijfveren komen voort uit *affectieve ervaringen met natuurlijke incentives vroeg in het leven*, vóór de ontwikkeling van de taal, terwijl beweegredenen zich pas ontwikkelen, nádat verbale concepten zijn gevormd van het zelf, van anderen en van wat waardevol is. Onderzoek wijst er zelfs op dat specifieke hormonen of hormoonprofielen de *'affective arousal'* reflecteren die wordt geassocieerd met verschillende natuurlijke incentives.

- Het is mogelijk dat dieren zonder taalbeheersing drijfveren ontwikkelen, zolang de betreffende diersoort maar reageert op de natuurlijke incentives waarop de drijfveren zijn gebaseerd. McClelland haalt in dit verband Festinger (1943) aan die aantoonde dat een witte rat een voorkeur heeft voor een *"moderately challenging"* boven een *"easy path to food, suggesting that it is responding to the natural incentive on which n-Achievement is based"* (in McClelland et al, 1989; blz. 698).
- Drijfveren zijn nauwer dan beweegredenen verbonden met fysiologische systemen die gecontroleerd worden door de *"mid-brain structures"*, zoals de afgifte van neurohormonen.
- Hoewel geschreven en verzonnen verhalen bij plaatjes het gebruik van taal impliceren (en dus het gebruik van de cerebrale cortex), is het volgens McClelland waarschijnlijk dat drijfveren er beter in worden gereflecteerd dan in zelfbeoordelingen met behulp van vragenlijsten. De oorzaak hiervan is dat zij een directere vertaling mogelijk maken van motivationele en emotionele ervaringen en belevenissen. Zelfbeoordelingen zijn abstracter en worden veel meer gefilterd door analytisch denken en door zelfbeelden en beelden van anderen. Hier volgt McClelland Buck (1985) die een onderscheid maakt tussen *"analytic cognition"* en *"syncretic cognition"*. Het onderscheid tussen beweegredenen en drijfveren verloopt parallel hieraan. Het meten van beweegredenen d.m.v. zelfbeoordelingen impliceert analytisch denken, omdat mensen zich een oordeel vormen over de mate waarin bepaalde uitspraken op hen van toepassing zijn. Het coderen van drijfveren op basis van gefantaseerde verhalen reflecteert daarentegen de motivationele en emotionele thema's in iemands leven, zonder dat die thema's worden geëvalueerd in termen van gepastheid in het kader van het zelfbeeld of de beelden van anderen.
- Het cognitieve informatieverwerkingsmodel van de menselijke motivatie (met de bijbehorende behoeften, plannen en doelen) beschrijft beter hoe beweegredenen werken dan hoe drijfveren werken. Beweegredenen worden gekenmerkt door een georganiseerde gedachtengang die start met een expliciet doel dat iemand wenst of verlangt en dat vervolgens op verschillende manieren wordt nagestreefd. Drijfveren daarentegen worden opgewekt door een intrinsieke, affectieve ervaring met een bepaalde activiteit en niet door een expliciete verwijzing naar een niet-gerealiseerd doel. Bij beweegredenen leidt het niet realiseren van doelen tot teleurstelling of frustratie, terwijl het niet behalen van een doel bij drijfveren niet zo belangrijk is. Er is bijvoorbeeld geen correlatie tussen de prestatiedrijfveer en de expliciete wens om te presteren. Iemand is zich immers niet noodzakelijkerwijs bewust van zijn drijfveren. Of in de woorden van McClelland et al (1989): *"…failure to meet a goal is not so obvious to those with a strong implicit motive… There is no correlation between n-Achievement and the explicit desire to achieve… Hence, it is not obvious to such a person when a goal is not being met… Thus, people high in n-Achievement… seek out certain activities that provide the pleasure of moderate challenge. But they do not necessarily know that they have a goal of doing better.*

It follows that they know less about what is guiding their behavior than do people with an explicit achievement need" (blz. 698).

- Het onderscheid tussen beweegredenen en drijfveren is vergelijkbaar met het onderscheid dat door geheugenonderzoekers is gemaakt tussen expliciet en impliciet, ofwel episodisch en semantisch geheugen. Het bewust, expliciet stellen van doelen is analoog aan episodisch geheugen: het gaat om een vrijwillige actie. Drijfveren zijn daarentegen impliciet, analoog aan het semantische geheugen: zij beïnvloeden het gedrag automatisch, zonder bewuste inspanning. McClelland et al (1989) voegen daaraan toe dat drijfveren *"…are like rules that guide behaviors that have been acquired on the basis of repeated affective experiences. Voluntary goal setting* [daarentegen]*… provides a means of escape from automatic processing – an escape that may involve overriding stronger responses contained in the general rule or implicit motive. Thus, conscious motives, intentions, and current concerns can override more primitive automatic functioning… Although the override may be only temporary… it provides greater flexibility in adaptation, particularly when difficulties arise"* (blz. 699). In evolutiepsychologische termen kan worden gesteld, dat het bewuste motivationele systeem (de beweegredenen) gebouwd is op een meer primitief motivationeel systeem (de drijfveren). Het evolutionaire voordeel hiervan is volgens McClelland *"…obvious because the more primitive, automatic motivational system is not well equipped to make plans or to set specific goals that can take into account contextual circumstances"* (blz. 699). Het motivationele systeem van de beweegredenen dient er derhalve vaak toe om de drijfveren in goede banen te leiden. De beweegredenen houden de drijfveren als het ware onder controle.

McClelland spreekt van *needs* in zijn motivatietheorie. Ook Murray (1938) spreekt van needs, terwijl het in zijn theorie meer over persoonlijkheidskenmerken gaat en minder over motivatie. De vraag dringt zich op wat het conceptuele onderscheid is tussen motivatiefactoren (bijvoorbeeld McClellands "trichotomy of needs") en persoonlijkheidsfactoren (bijvoorbeeld de Big-5)?
De algemene conclusie van McClelland is dat drijfveren en beweegredenen op verschillende manieren worden ontwikkeld en verworven, op verschillende momenten in het leven, verschillend reageren op verschillende incentives, verschillen in hoe zij gedrag richten en selecteren en geassocieerd worden met verschillende fysiologische reacties. Geen wonder dus dat metingen van beide over het algemeen niet met elkaar correleren. Iedereen kent wel mensen die een wens uiten om op een bepaalde manier te handelen, maar niet in staat blijken om dit consistent te blijven doen. Volgens McClelland kan dit worden verklaard door het verschil tussen beweegredenen en drijfveren.
Het beeld dat McClelland schetst van de ontwikkeling van drijfveren is consistent met de ideeën van Freud. Hij veronderstelt dat drijfveren gebaseerd zijn op aangeboren vormen van affectieve opwinding en primitiever zijn dan het systeem van expliciete doelen, wensen en commitments dat kenmerkend is voor beweegredenen. Freud (1988) onderscheidt in de persoonlijkheid van

ieder mens drie hoofdsystemen: het *Es*, het *ego* en het *superego*. Bij de geestelijk gezonde persoon vormen deze drie systemen een harmonieus en uitgebalanceerd geheel, dat het individu in staat stelt op een efficiënte en bevredigende manier met zijn omgeving om te gaan. Als de drie systemen niet harmonieus samenwerken, is onaangepast gedrag het gevolg. Dit leidt tot ineffectiviteit, ontevredenheid, agressie en ongelukkigheid.
Het Es wordt door Van der Vlist (2003) getypeerd als de *"driftpool van de persoonlijkheid"*. De inhoud daarvan is een *"…psychische manifestatie van de* [levens- en doods-]*driften…"* en is *"…onbewust, enerzijds erfelijk en aangeboren, anderzijds verdrongen en verworven"* (blz. 24). Het Es is het hoofdreservoir van de psychische energie, dat een conflictueuze relatie onderhoudt met het ego en het superego (die allebei in feite afsplitsingen van het Es zijn). Het ego is de uitvoerder van de persoonlijkheid die het Es onder controle houdt. Het ego onderhoudt de betrekkingen met de realiteit, met de wereld als relatief objectief gegeven en behoedt de persoon voor ongelukken. Het superego werkt grotendeels onbewust. Het is de morele tak van de persoonlijkheid. Het superego ontwikkelt zich uit het ego als een gevolg van de morele standaard van ouders en opvoeders met betrekking tot goed en kwaad.
De parallel met de drijfveren (als onderdeel van het Es) en de beweegredenen (als onderdeel van het ego) dringt zich hierbij op. Het is de functie van het Es te zorgen voor de onmiddellijke ontlading van opgebouwde spanning als gevolg van interne of externe stimulatie. Het Es vervult het meest basale levensprincipe (door Freud het lustprincipe genoemd: het vermijden van onlust en het verschaffen van lust). Het doel daarvan is het zorgen voor ontspanning of het realiseren van een zo laag mogelijk spanningsniveau. Frustratie van de behoefte aan ontspanning leidt tot wat een primair proces genoemd wordt.
Om dit fenomeen goed te begrijpen, citeer ik Van der Vlist (2003): *"het psychologisch apparaat kent een sensorisch en een motorisch deel. Het sensorische deel bestaat uit zintuigen met behulp waarvan stimuli kunnen worden waargenomen. Het motorisch deel bestaat uit spieren enzovoort waarmee bewegingen kunnen worden uitgevoerd. Reflexmatige reacties hebben voldoende aan deze twee. Maar in veel gevallen leiden reflexen niet tot bevrediging/ontspanning en is verdergaande actie nodig. Daartoe beschikt het individu over een 'perceptueel' systeem en een 'geheugen'-systeem"* (blz. 24).
Het perceptueel systeem wordt geprikkeld door zintuigen. Het stelt het individu in staat zich een beeld te vormen van de zaken die de zintuigprikkeling veroorzaken. Deze beelden worden in het geheugensysteem opgeslagen als geheugenflarden. Het primaire proces leidt tot een geheugenbeeld van het object dat nodig is om voor ontspanning te zorgen of dat spanning kan reduceren. Het Es maakt geen onderscheid tussen de voorstelling van of de herinnering aan het object en het object zelf. Het ziet geen verschil tussen de subjectieve herinnering en de objectieve perceptie van het werkelijke object. De vorming van een beeld van het spanningsreducerende object wordt *wensbevrediging* genoemd.
Omdat het primaire proces niet altijd tot echte bevrediging of spanningsreductie leidt, ontwikkelt zich in het psychisch apparaat van mensen ook een secun-

dair proces dat zich in het ego afspeelt. Echte transacties met de buitenwereld zijn nodig om te komen tot daadwerkelijke bevrediging van menselijke behoeften. In het geval van bijvoorbeeld honger zijn impulsieve reflexmatige reacties en wensbevrediging immers niet altijd toereikend om aan voedsel te komen.
Het ego wordt gestuurd door het realiteitsprincipe (als tegenhanger van het lustprincipe). Het doel hiervan is het uitstellen van ontspanning en bevrediging, totdat een adequaat middel is gevonden dat tot spanningsreductie kan leiden. Het ego moet leren en accepteren dat onmiddellijke bevrediging niet altijd mogelijk is. Het secundair proces moet vervolgens het adequate object produceren, waar het primair proces (van het Es) niet verder komt dan een wensvoorstelling. Volgens Van der Vlist (2003): *"het secundair proces representeert aldus het bewuste denken, de probleemoplossing"* (blz. 26).
Met Freud meent ook McClelland dat door middel van zelfobservatie en -analyse meer congruentie te bereiken is tussen drijfveren en beweegredenen. Begrip van de wijze waarop drijfveren en beweegredenen werken is niet alleen van theoretisch belang, maar heeft ook praktische implicaties voor het psychologisch welbevinden van mensen in het algemeen en van leiders, managers en ondernemers in het bijzonder.
Het meten van drijfveren (*needs*) gebeurt met behulp van het coderen van associatieve gedachten en fantasieën, terwijl bij het meten van beweegredenen (*self-attributes needs*) vooral vragenlijsten worden gebruikt. Van belang hierbij is dat er verschillen bestaan tussen de manier waarop *needs* (n's) en *self-attributed needs* (san's) worden geactiveerd. Een verkeerde activering van een drijfveer of beweegreden leidt tot een verkeerde meting.
Needs hoeven volgens McClelland niet geactiveerd te worden. Mensen met een sterke prestatiedrijfveer (n-ach) scoren relatief hoog op een prestatietaak, ongeacht of er een sociale incentive wordt toegepast. Mensen met een sterke beweegreden om te presteren (san-ach) scoren echter veel beter op een prestatietaak wanneer er wél een sociale incentive wordt verstrekt, dan wanneer er géén incentive wordt verstrekt. Hetzelfde geldt volgens McClelland voor de machtsmotieven (n-pow en san-pow) en de affiliatiemotieven (n-aff en san-aff). Hieruit valt opnieuw af te leiden dat drijfveren worden opgewekt door incentives die inherent zijn aan het uitvoeren van de taak, terwijl beweegredenen worden geactiveerd door expliciete, verbale, sociale incentives. Dus: met een sterke drijfveer put je genoegen en voldoening uit het uitvoeren van de taak en met een sterke beweegreden dient er een sociale incentive in het vooruitzicht te worden gesteld die het genoegen of de voldoening verschaft.
Beweegredenen zijn dus gevoeliger voor sociale wenselijkheid dan drijfveren. Drijfveren blijven de gedachten en het gedrag van mensen richten en sturen, ongeacht de sociale wenselijkheid ervan. Beweegredenen richten en sturen de gedachten en het gedrag van mensen ook, maar worden sterker beïnvloed door de beelden die iemand van zichzelf en van anderen heeft en door wat als sociaal wenselijk en acceptabel wordt gezien.

2.8 McCelland versus Hermans

Volgens Hermans (1967) is het zeer de vraag of het meten van drijfveren met behulp van de TAT-procedure voor het coderen van associatieve gedachten en fantasieën bij volwassenen wel de meest geëigende methode is voor het meten van prestatiemotivatie. Net als McClelland constateert Hermans dat er verschil bestaat tussen prestatiemotivatie, zoals gemeten met de TAT en prestatiemotivatie gemeten met behulp van vragenlijsten. Dat bewijzen de lage correlaties tussen de gegevens verkregen uit de beide meetmethoden. Volgens Hermans zijn er *"in de literatuur… duidelijke aanwijzingen te vinden dat het prestatie-motief zoals het door de TAT wordt gemeten, iets anders is dan het via de vragenlijstmethode verkregen prestatie-motief"* (blz. 26-27). Dit zegt McClelland overigens ook. En wanneer het geldt voor het prestatiemotief geldt het naar analogie waarschijnlijk ook voor het machts- en het affiliatiemotief.
Dat de beide prestatiemotieven (vergelijkbaar met n-ach en san-ach) als onafhankelijk van elkaar kunnen worden gezien, bewijzen de lage correlaties tussen de met beide methoden verkregen gegevens: *"over het algemeen worden lage of geen correlaties gevonden tussen het direct en projectief gemeten prestatie-motief"* (blz. 27). Hermans citeert DeCharms et al (1955) die op basis van deze conclusie een onderscheid maakt tussen n-ach en v-ach, ofwel tussen prestatiemotivatie en prestatiewaardering (de v staat voor value). Naar analogie van McClelland stelt hij dat de n-ach zich in de vroege jeugd ontwikkelt en door betrokkenen niet of nauwelijks onder woorden gebracht kan worden, want onbewust is. De v-ach ontwikkelt zich later in het leven, waarschijnlijk als gevolg van pressie vanuit het milieu waarin iemand opgroeit en waarin het hebben van succes (en het blijk geven daarvan) op prijs wordt gesteld. V-ach is volgens DeCharms bovendien wel goed onder woorden te brengen en is dus bewust.
Opvallend in de onderzoeken die Hermans citeert, is dat er steeds wél een relatie wordt gevonden tussen het prestatiemotief dat wordt gemeten met de TAT en het prestatiegedrag dat wordt vertoond, maar níét tussen het prestatiemotief dat wordt gemeten met een vragenlijst en het prestatiegedrag.
Marlowe (1959) bevestigt de resultaten van McClelland en DeCharms, maar geeft er een andere verklaring voor. Hij hanteert daarbij Rotters Social Learning Theory (SLT). Op basis hiervan stelt hij dat voor het doen van betere testpsychologische voorspellingen het noodzakelijk is om rekening te houden met de verwachtingen die iemand heeft ten aanzien van de bekrachtigende waarde (=incentive) van een bepaald gedrag in een bepaalde situatie. Atkinson (1958) heeft ten aanzien van het prestatiemotief een vergelijkbaar model ontwikkeld. Hij stelt dat het feitelijke gedrag van iemand begrepen kan worden vanuit de interactie van zijn motief met zijn verwachtingen ten aanzien van de kenmerken van de situatie. Marlowe verklaart dit model ook van toepassing op de testsituatie en stelt, dat op basis van een duidelijk verschil tussen projectieve en directe meetmethoden het individu ten aanzien van zijn behoeftebevrediging in de ene testsituatie verwachtingen heeft die verschillen van zijn verwachtingen in de andere testsituatie.

Volgens Hermans, houdt de verklaring van Marlowe *"de mogelijkheid open van het bestaan van twee typen prestatie-motieven, ieder met een eigen grondstructuur en karakteristieke gedragscomponent"* (blz. 28). Hermans zegt dat hij deze verklaring prefereert boven de verklaring van McClelland die (toen nog, in 1967) stelde dat de beide testmethoden verschillende eigenschappen meten. In zijn artikel met Koestner en Weinberger uit 1989 (ruim 20 jaar later) sluit McClelland volgens mij echter heel nauw aan bij wat Marlowe en Hermans zeggen.
Een opvallend aspect in het proefschrift van Hermans is dat hij tot een hypothetische beschrijving van de prestatiegemotiveerde komt die gebaseerd is op onderzoeksresultaten die verkregen zijn met behulp van de toepassing van de TAT. Hij zegt dat deze onderzoeksresultaten inzicht geven in de gevarieerdheid van het persoonskenmerk, zodat van daaruit een beeld kan worden opgebouwd van de prestatiegemotiveerde. Hij beschrijft de prestatiegemotiveerde vervolgens *"hypothetisch en ideaal-typisch, als volgt…:*

- *hij heeft een hoog aspiratie-niveau,*
- *hij is geneigd om bij kansspelen kleine risico's boven grote te prefereren,*
- *hij streeft naar vooruitgang op de maatschappelijke ladder,*
- *zijn tijdsperspectief is sterk op de toekomst gericht,*
- *de verhoogde taakspanning doet hem een onderbroken taak weer opnemen,*
- *ook heeft hij een sterk doorzettingsvermogen, wanneer het gaat om taken van een zekere moeilijkheidsgraad,*
- *in zijn partnerkeuze legt hij het accent op de capaciteiten van de ander,*
- *het geldingsstreven is bij hem in hoge mate ontwikkeld"* (blz. 34).

Opvallend en fascinerend, is dat deze kenmerken gebaseerd zijn op onderzoeksresultaten die zijn verkregen met gebruikmaking van projectieve tests. Op een of andere manier schuilt daar een contradictio-in-terminis in. Hermans zegt immers dat de meetresultaten van projectieve tests té gevoelig zijn voor situationele invloeden en bovendien onbetrouwbaar (test-hertest) zijn, maar hij gebruikt de resultaten die met deze tests zijn verkregen (en die dus situatiegevoelig én onbetrouwbaar zijn) wél voor het opstellen van een ideaal-typisch profiel van de prestatiegemotiveerde. Dit profiel gebruikt hij vervolgens bovendien als uitgangspunt bij het opstellen van de "aanvankelijke item-pool" voor het samenstellen van de vragenlijst van zijn PMT (prestatiemotivatietest). Hij probeert dus met zijn vragenlijst de conclusies bevestigd te krijgen die zijn verkregen met gebruikmaking van projectieve tests, hoewel die conclusies in zijn ogen dus onbetrouwbaar zijn. Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat er een denkfout in de redenering van Hermans zit.
Hermans nuanceert zijn redenering overigens later wel enigszins, als hij zegt dat de TAT-procedure wel zeer geschikt is voor research-doeleinden, maar niet voor de individuele diagnostiek. Ook in deze redenering schuilt volgens mij echter weer een denkfout, want waarom kan de TAT wel in een research setting worden gebruikt (is de procedure dan niet situatiegevoelig en onbetrouwbaar?), maar niet in een diagnostische setting? Hermans geeft hier in zijn proefschrift geen uitsluitsel over.

Ook Van der Vlist (1970) stelt dat het prestatiemotief niet eenvoudig meetbaar te maken is. Hij zegt dat de eerste pogingen daartoe zijn ondernomen door McClelland en Atkinson met toepassing van de TAT. Daarbij gaat het erom dat prestatiefantasie-uitingen worden gehanteerd als positieve indicatoren voor het prestatiemotief. Op grond hiervan worden vervolgens positieve relaties verwacht tussen het aldus gemeten prestatiemotief en de daadwerkelijke prestaties. In veel onderzoeken is hier, aldus Van der Vlist, ook inderdaad empirische steun voor gevonden. Helaas zijn er echter ook onderzoeksresultaten gevonden die géén of een negatieve relatie leggen tussen prestatiemotief (gemeten met de TAT) en prestatiegedrag. Van der Vlist verwijst naar Lazarus (1957, 1966) die een andere uitleg geeft aan de TAT-scores. Volgens hem kan iemand ófwel fantaseren over prestaties, ófwel reële prestaties leveren. Beide mogelijkheden sluiten elkaar wederzijds uit. Dat betekent dat er negatieve relaties tussen het TAT-prestatiemotief en de werkelijke prestaties moeten bestaan. Lazarus vindt die ook inderdaad, maar heeft geen verklaring voor de positieve correlaties die in andere onderzoeken worden gevonden.
Van der Vlist laat de vraag open of TAT-scores als meetinstrument voor het prestatiemotief kunnen worden gebruikt. Wel stelt hij, met Hermans, dat de TAT-meting vrij onbetrouwbaar is én gevoelig voor de situatie waarin hij wordt afgenomen.
Opvallend in het onderzoek van Hermans is ook nog, dat hij concludeert dat projectieve tests beter dan vragenlijsten in staat zijn om prestatiecriteria te voorspellen. Hij wijt dit aan de gebrekkige constructie van de gehanteerde vragenlijsten (o.a. Edwards Personal Preferences Scale, de EPPS). Zijn oplossing is de constructie van een nieuwe vragenlijst, waarbij *"dankbaar gebruik gemaakt* [werd] *van de resultaten van studies die met behulp van projectieve technieken het prestatie-motief relateerden aan verschillende gedragscriteria. Op deze wijze kon het begrip prestatie-motief meer inhoud gegeven worden. Dit leidde tot een hypothetische beschrijving van de prestatiegemotiveerde in zijn ideaal-typische vorm. Uitgaande van deze beschrijving werd een item-pool samengesteld, waarin zo veel mogelijk de 'aspecten' van het prestatie-motief gerepresenteerd waren"* (blz. 61).
Maar… als projectieve tests beter dan vragenlijsten in staat zijn om prestatiecriteria te voorspellen, waarom dan niet gewoon die projectieve tests blijven gebruiken? Dat lijkt mij zinvoller, dan het ontwikkelen van een nieuwe vragenlijst die vervolgens geen relatie met het prestatiemotief heeft. Bovendien zegt Van der Vlist over de door Hermans ontwikkelde vragenlijst *"met behulp waarvan het prestatiemotief gemeten zou worden"* (blz. 63), dat een nadeel van Hermans' benadering is dat zij uiteindelijk niet in een definitief instrument resulteerde. Item-analyses leidden *"steeds tot andere combinaties van items die beschouwd werden het prestatiemotief te meten. Ook worden steeds andere aantallen items gevonden"* (blz. 63).
Van der Vlist besluit op basis daarvan voor een andere benadering te kiezen. Hij laat het verband tussen prestatiemotief en prestatiegedrag voor wat het is en focust in plaats daarvan op het verband tussen prestatiegericht gedrag en werkelijke prestaties. Dit is een praktische keuze die echter niet openstaat voor

iemand die op zoek is naar de drijfveren achter het gedrag van mensen. Ik wil weten waar het prestatiegerichte gedrag uit voortkomt. Wat drijft mensen om dit gedrag te vertonen?
Het proefschrift van Hermans bevat weinig goed nieuws voor de TAT als instrument voor het meten van prestatiemotivatie, hoewel hij zich naar mijn mening een aantal malen tegenspreekt. Hermans vindt in zijn onderzoek geen significante correlaties tussen prestatiemotivatie, gemeten met de TAT (dus drijfveren in mijn terminologie) en prestatiegedrag, behalve wanneer de prestaties worden gemeten met een ringwerpspel. In dat geval wordt wel een significante positieve correlatie gevonden. Worden de prestaties echter gemeten met behulp van de Pursuit-Rotor SM of een rekentest dan worden geen significante correlaties gevonden met de TAT. Opvallend is dat er wél een significante positieve correlatie door Hermans wordt gevonden tussen prestatiemotivatie, gemeten met de PMT-vragenlijst (dus beweegredenen in mijn terminologie) en prestatiegedrag dat wordt gemeten m.b.v. de Pursuit-Rotor en de rekentest. Een correlatie tussen prestatiemotivatie (gemeten met de PMT) en prestatiegedrag gemeten met het ringwerpspel wordt er in zijn onderzoek echter weer niet gevonden.
Wat hierbij opvalt is dat het ringwerpspel de enige prestatiemaat is waarbij de deelnemer zélf de moeilijkheidsgraad van de taak kan beïnvloeden. Bij de Pursuit-Rotor en de rekentest kan hij dat niet. Op grond van de theorie (waarop ook Hermans zich bij de ontwikkeling van zijn PMT baseert) kan worden gesteld dat hoog prestatiegemotiveerden taaksituaties prefereren van een gematigde of middelmatige moeilijkheidsgraad: niet te makkelijk, maar ook niet te moeilijk, zodat zij in de gelegenheid zijn te excelleren op de taak.
Op grond van onderzoek (o.a. McClelland, 1958; Litwin, 1958; Atkinson & Litwin, 1960; Isaacson, 1964) blijkt dat hoog prestatiegemotiveerden een middelmatig- of gematigd-hoog aspiratieniveau hebben. Ook geven zij een voorkeur aan taaksituaties met een middelmatig- of gematigd-hoog risico, mits zij de beleving hebben dat zij met hun kunde en competenties de uitkomst kunnen beïnvloeden. Hebben zij die beleving niet (bijvoorbeeld als de uitkomst op zuiver toeval of kans berust), dan prefereren zij taaksituaties met een laag risico.
Deze bevindingen pleiten volgens mij voor een meetinstrument voor het meten van prestatiegedrag dat de deelnemers (proefpersonen) de mogelijkheid biedt de moeilijkheidsgraad van de taak zélf te beïnvloeden. Pas dan is het leggen van een relatie tussen prestatiemotivatie (prestatiedrijfveren) en prestatiegedrag mogelijk. Het ringwerpspel voldoet aan deze eis, de Pursuit-Rotor en de rekentest niet.
De vraag is nu of het mogelijk is voor mensen in arbeidssituaties (bijvoorbeeld managers, leidinggevenden en ondernemers) om de moeilijkheidsgraad van hun taaksituaties te beïnvloeden. Door de bank genomen lijkt mij dit inderdaad het geval. De hoog prestatiegemotiveerden (met een sterke prestatiedrijfveer) kenmerken zich door een keuze voor taken met een middelmatig- of gematigd-hoge moeilijkheidsgraad. Dit biedt hun enerzijds de nodige inhoudelijke uitdaging én de mogelijkheid om te excelleren. Dat excelleren in die taken zou

er dan toe moeten leiden dat zij betere beoordelingen en hogere waarderingen krijgen (en het dus verder zouden moeten schoppen in de organisatie), dan laag prestatiegemotiveerden (die ófwel kiezen voor taken met een lage moeilijkheidsgraad, waarmee zij niet kunnen excelleren, noch zich onderscheiden, ófwel kiezen voor taken met een zeer hoge moeilijkheidsgraad, waarbij de kans op mislukking groot is en de mogelijkheid zich te onderscheiden dus klein). Voor deze redenering bestaat empirische ondersteuning. Volgens Hermans wijzen diverse onderzoeken op een relatie tussen een hoge prestatiemotivatie en opwaartse, maatschappelijke mobiliteit. Volgens mij biedt dit toch weer aanknopingspunten voor het meten van prestatiemotivatie (en dus ook van de andere drijfveren) met behulp van projectieve testmethoden.
Blijft over de vraag of een grote prestatiefantasie (zoals gemeten met de TAT of een andere projectieve testmethode) wel een maatstaf is voor een hoge prestatiemotivatie. Ofwel: heeft Lazarus gelijk als hij zegt dat fantasie en prestatie twee alternatieve uitingsvormen zijn die elkaar uitsluiten? Je fantaseert over prestaties óf je levert ze. Wanneer een prestatiemotief zich in de fantasie manifesteert, doet het dat niet in prestatiegedrag en omgekeerd.
Intuïtief zeg ik dat de stelling van Lazarus niet klopt. Analoog hieraan zou namelijk iemand die fantaseert over seks geen seksueel gedrag vertonen en omgekeerd. Dat lijkt mij toch erg onwaarschijnlijk. Sterker nog: het is niet zo. Freud (1988) stelt overigens wel dat fantasieën een tijdelijk spanningsreducerend effect kunnen genereren en zich niet noodzakelijkerwijs direct in gedrag hoeven te uiten. In dit verband noemt hij dromen ook wel wensbevredigingen of pogingen daartoe. In die zin is een prestatiefantasie dus nog geen indicatie voor feitelijk prestatiegedrag. Freud zegt echter ook dat de geheugenbeelden die het primair proces totstandbrengt (en die kunnen dienen als substituut voor het reële object dat nodig is om ontspanning te realiseren) in de meeste gevallen niet tot echte bevrediging of spanningsreductie leiden. Of zoals Van der Vlist (2003) zegt: *"de twee manieren waarop het Es tot spanningsreductie komt (impulsieve reflexmatige reacties en wensbevrediging) zijn niet toereikend om bijvoorbeeld het hongerige individu daadwerkelijk van voedsel te voorzien. Op een of andere manier zijn echte transacties met de buitenwereld nodig om dat te realiseren"* (blz.26). Analoog hieraan kan volgens mij worden gezegd, dat prestatie-, machts- of affiliatiehongerige mensen in hun fantasieën weliswaar een tijdelijke wensbevrediging kunnen vinden, maar dat het 'werkelijke voedsel' voor de bevrediging van deze drijfveren in de werkelijkheid gevonden moet worden. Ook om die reden denk ik dat Lazarus' stelling niet klopt.
In een artikel uit 1966 stelt Lazarus zelf overigens dat door anderen onterecht *"my position is characterized as substitutive, that motives appear in fantasy when they are not expressed behaviorally"* (blz. 484). Dit leidt de lezers *"to believe incorrectly that Atkinson and I argue that only one or the other principle, direct versus substitutive, can possibly apply"* (blz. 484). Lazarus is veel minder stellig in zijn standpunt dat fantasie en gedrag twee verschillende uitingsvormen (van motivatie) zijn die elkaar uitsluiten, dan anderen beweren en suggereren: *"in presenting my arguments for the substitutive principle, my main theme had been*

that the direct expression view was incomplete, that it needed to be buttressed by the substitutive principle" (blz. 484). Lazarus bedoelt hier te zeggen dat er wel degelijk gevallen zijn waarin de directe expressie van fantasie in prestatiegedrag van toepassing is, maar dat er ook gevallen zijn waarin dit niet zo is en dat in die gevallen een substitutie-principe toepasbaar is. Wat volgens hem nodig is in dit verband is *"to learn when the contents of storytelling are directly related to motivated behavior and when they are substitutively related… It seems to me that a dimension that has been missing from research on motivation and fantasy concerns the extent to which the storytelling is either playful reverie or fantasy on the one hand, or a form of problem-solving behavior on the other"* (blz. 484). De laatste veronderstelling ligt volgens Lazarus ten grondslag aan de opstelling van McClelland en Atkinson. Hun standpunt is dat de motieven die gereflecteerd worden in de verhalen van proefpersonen een uiting zijn van hun pogingen om acties te bedenken die nodig zijn om dat motief te bevredigen. Lazarus zegt het hiermee eens te zijn, mits in de verhalen sprake is van wat hij *"secondary process problem solving"* noemt, ter onderscheiding van de *"primary process fantasy"*. Een TAT verhaal kan beide elementen in verschillende variaties bevatten: *"depending on the mix, the contents will either directly or substitutively reflect motivations, positive correlations with relevant behavior occurring in the case of the former, negative in the latter"* (blz. 484).
De redenering van McClelland wordt dus ondersteund. Prestatiemotieven die worden geuit in de verhalen van mensen kunnen worden beschouwd als een indicator voor hun feitelijke prestatiegedrag. Voorwaarde is wel dat de opdracht tot het vertellen van het verhaal adequaat is gestructureerd en tot het uiten van 'secondary process problem solving' uitnodigt of oproept.

2.9 McClelland versus Mulder

Wanneer McClelland spreekt over macht, heeft hij het over macht als drijfveer, als motivator van gedrag. Macht geeft een 'innate incentive', een aangeboren (of in elk geval heel jong geleerd) gevoel van voldoening. Het hebben van macht is op zichzelf plezierig, evenals het uitoefenen ervan. Mensen met een sterke machtsdrijfveer hebben een sterke behoefte om invloed en impact te hebben op hun omgeving. Zij hebben plezier in het beïnvloeden van mensen en gebeurtenissen en streven naar posities met gezag en status. Een sterke machtsdrijfveer is wenselijk voor topmanagers, mits dat gepaard gaat met een sterke verantwoordelijkheidsdispositie.
Mulder (2004) heeft een andere kijk op macht. Hij spreekt van de grote leugen die machtigen standaard gebruiken om zichzelf en hun macht te rechtvaardigen: *"ik heb geen macht, ik wil geen macht"* (blz. 169). Hij wijst op het grote taboe van de macht. Macht heeft kennelijk een negatieve connotatie. Het is ongunstig om je ermee te associëren. Volgens Mulder ligt de oorzaak hiervan in de omstandigheid dat machtsgedrag vaak ingaat tegen heersende normen en waarden. Elke machtige – ongeacht leeftijd, geslacht of wat dan ook – kan worden betrapt op het doen van uitspraken als 'ik heb geen macht' en 'ik wil

geen macht'. Mensen in hun omgeving, vooral de minder-machtigen, stellen echter meestal vast dat de werkelijkheid van hun daden anders is dan hun woorden. *"Ook als machtigen hun normen en waarden indrukwekkend uitdragen, blijkt dat hun daden in het geheel niet in overeenstemming zijn met die mooie woorden"* (blz.169). Zij dwingen wel af dat hun ondergeschikten zich aan normen en waarden en aan de formele, legitieme macht van de machtigen houden, maar nemen zelf de vrijheid daar radicaal van af te wijken. Dat doen machtigen veel vaker en veel ingrijpender dan minder-machtigen. Mulder noemt dit de logica van de macht.
Volgens Mulder maakt het hierbij geen verschil of de machtigen een sociale, dan wel een persoonlijke machtsoriëntatie hebben. Anders dan McCelland, maakt hij dit onderscheid niet. Volgens Mulders vijftiende wet van de macht is het zelfs zo dat: *"de machtigen die onrechtmatige macht uitoefenen* [ook] *worden gevolgd en… bij de minder-machtigen even populair* [zijn] *als degenen die rechtmatige macht uitoefenen"* (blz.171). Dit plaatst de verhalen over Philips, Deterding, Ford en Revson uit het begin van dit hoofdstuk weer in een geheel ander daglicht.
De etholoog Frans de Waal (2005) sluit zich op basis van zijn onderzoek naar het gedrag bij primaten aan bij de stelling van Mulder. Hij stelt: "*Given the obvious "will to power"… of the human race… I'm puzzled by the taboo with which our society surrounds this issue"* (blz. 51). De Waal verbaast zich erover dat iedereen het belang van macht en dominantie lijkt te ontkennen. Zelfs topmanagers in organisaties doen hieraan mee. Zij (h)erkennen volgens hem weliswaar een duidelijke machtsdrijfveer in het gedrag van leidinggevenden in organisaties, maar zij verklaren die niet van toepassing op zichzelf. Zijzelf hechten vooral aan verantwoordelijkheid, prestige en autoriteit. Honger naar macht hebben alleen de ándere topmanagers. Zij zelf niet.
Van der Vlist (1991) zegt dat *"groepsprestaties de uitkomst zijn van complexe processen"* en dat we daarom wel moeten concluderen dat *"het empirisch vrijwel onmogelijk zal zijn succesvolle leiders duidelijk te typeren"* (blz. 141). Vervolgens stelt hij echter ook dat in vrijwel alle situaties het bezetten van een leidinggevende positie een zelfgekozen bestemming is. Hij verwijst in dit kader naar Mulder (1977) die tot de conclusie komt dat mensen naar macht streven en dat het hebben van macht en het bezetten van machtsposities voldoening schenkt. McClelland & Burnham (2003) gaan zelfs nog een stap verder. Zij zeggen dat uiteindelijk *"power is the great motivator"* (blz. 117).

2.10 McClelland versus Maestripieri

Wanneer het gaat over het belang van affiliatiemotivatie bij managers, bestaan er weinig misverstanden of tegenstellingen in de literatuur. Algemeen wordt aangenomen en gesteld dat de affiliatiemotivatie van managers niet groot mag zijn. Zoals Gary Yukl (1994) zegt: *"most studies find a negative correlation between need for affiliation and managerial effectiveness"* (blz. 271).

Volgens McClelland & Burnham (2003) hebben managers met een sterke affiliatiedrijfveer een grote behoefte om aardig gevonden te worden. Deze behoefte is groter dan de behoefte om zaken te realiseren en resultaten te boeken. Zij zeggen: *"affiliative managers make so many ad hominem and ad hoc decisions that they almost totally abandon orderly procedures"* (blz. 121). Deze managers willen op goede voet staan met iedereen en zijn daarom degenen die het vaakst en het meest geneigd zijn uitzonderingen te maken op de regels, enkel en alleen om tegemoet te kunnen komen aan de wensen van anderen. Volgens McClelland (1985) zijn leiders met een sterke affiliatiemotivatie bovendien nogal terughoudend in het disciplineren van medewerkers, hebben zij moeite hen direct aan te spreken en zijn zij voorzichtig in het geven van negatieve feedback. Voor het behalen van de top zijn dit geen gewenste kwaliteiten.
De Hoogh et al (2005) citeren House, et al (1991) die zeggen dat, omdát charismatische leiders *"are likely to be resisted and criticized by opposing forces within their environment who prefer the status quo or have a different vision, they may benefit from being relatively insensitive to such criticism"* (blz. 20). Een lage affiliatiedrijfveer draagt daar volgens House duidelijk aan bij, omdat het hen helpt om duidelijke en krachtige besluiten te nemen en acties in gang te zetten, zónder dat zij zich zorgen maken over de vraag of zij wel aardig gevonden worden.
De vraag die echter gesteld kan worden, is of goed teamwork mogelijk is zonder enige vorm van affiliatiebehoefte. Er moet toch op zijn minst aan een minimale behoefte aan geborgenheid en verbondenheid worden voldaan om effectief als teamlid te kunnen functioneren. Roney & Maestripieri (2003) formuleren een interessante gedachte op dit punt. In een beschrijving van sekseverschillen in de ontwikkeling van affiliatief gedrag stellen zij dat één van de meest consistent gerapporteerde verschillen in *"child social play is that boys engage in rough-and-tumble play more frequently than girls do"* en dat in contrast daarmee *"girls are more likely than boys to engage in play parenting with dolls or younger siblings… Children form same-sex peer groups and friendships on the basis of their mutual play interests and similar styles of social interaction. Friendships between boys are characterized by a higher degree of aggression and competitiveness than those between girls. In particular, school-age boys are more competitive with their friends than with non-friends, whereas the opposite tends to be true for girls. Friendships between girls are more intimate, cooperative, and supportive than those between boys"* (blz. 180). Met andere woorden, volgens Roney & Maestripieri zijn agressie en competitie een natuurlijk onderdeel van de manier waarop jongens zich affiliëren en associëren met elkaar. Een grote machtbehoefte staat affiliatief gedrag dus niet in de weg. Sterker nog, de strijd om de macht is van jongs af aan een onderdeel van het spel tussen jongens en een geaccepteerd element van het samenzijn. Affiliatie vindt mede plaats door middel van strijd, competitie en krachtmeting.
Anders ligt dit, volgens Roney & Maestripieri bij meisjes: *"boy's friendship groups tend to be large and accepting of newcomers, whereas girl friends tend to play in pairs or in smaller, more exclusive groups"* (blz. 180). Ook stellen zij dat de sekseverschillen in het aangaan en onderhouden van vroege, sociale relaties zich ook voordoen in het volwassen leven van mannen en vrouwen: *"thus, similar to men,*

boys tend to have competitive and domineering styles of interaction, whereas, similar to women, girls tend to have more cooperative and supportive interactional styles" (blz. 180).
Dit wil overigens niet zeggen dat vrouwen daarom minder kans hebben om een positie als topmanager te verwerven. Het is namelijk niet zo dat vrouwen minder competitief zijn dan mannen, maar zij uiten hun behoefte aan dominantie wel op een andere manier. Zij hanteren een andere stijl van interacteren dan mannen: *"…boys tend to establish dominance through physical assertion, whereas girls are more likely to use verbal competitive tactics such as gossip and ridicule"* (blz. 180).
In onderzoek van De Hoogh (2004) wordt een negatieve relatie gevonden tussen de affiliatiedrijfveer en charismatisch leiderschap. Dit is in lijn met onderzoek van House, et al (1991). De Hoogh zegt in dit verband: *"perhaps, the negative relationship between the affiliation motive and charismatic leadership in part depends on context"* (blz. 32). Zij stelt bijvoorbeeld dat in een stabiele omgeving een sterke affiliatiedrijfveer wellicht veel minder negatief is voor charismatische leiders, dan in een turbulente omgeving. In een stabiele context wordt er mogelijk een minder groot beroep op charismatische leiders gedaan om snelle beslissingen te nemen en knopen door te hakken. In zulke omstandigheden kan een sterke affiliatiedrijfveer zelfs een pré zijn voor managers, omdat zij er meer op gericht zijn om medewerkers te begrijpen en aandacht te geven aan de persoonlijke behoeften van hun volgers. In een dynamische en turbulente context zijn charismatische leiders echter *"pressed to take forceful, swift actions and make tough decisions with difficult consequences for others around them, requiring a low affiliation motivation"* (blz. 32).
De Hoogh (2005) wijst ook op het onderzoek van Thomas, Dickson & Bliese (2001) die in een assessment centre setting een positief verband vonden tussen de affiliatiedrijfveer en succes in leiderschap, met extraversie als intermediërende variabele. Zij interpreteren hun resultaten *"by arguing that a high affiliation motive might be beneficial for initial leadership success"* (blz. 33). Zij voegen daar echter meteen aan toe dat: *"over the long term… effective leaders may be those that make and implement decisions that require a low affiliation motivation"* (blz. 33).
Yukl (1994) relativeert het belang van een lage affiliatiemotivatie voor effectieve managers overigens ook. Hoewel het volgens hem overduidelijk is dat het voor een manager onwenselijk is om een sterke affiliatiedrijfveer te hebben, kan een al te lage behoefte op dit punt ook negatieve consequenties hebben. Iemand met een lage affiliatiebehoefte *"tends to be a "loner" who doesn't like to socialize with others… This type of person may lack the motivation to engage in the many social and public relations activities that are essential for a manager"* (blz. 272). Volgens Yukl, is het moeilijk voor zo iemand om effectieve interpersoonlijke vaardigheden te ontwikkelen en kan het hem ontbreken aan het zelfvertrouwen dat nodig is om anderen te beïnvloeden. *"Thus, it is likely that the optimal level of affiliation motivation is moderately low rather than high or extremely low"* (blz 272).

3
Over het vertellen van verhalen

3.1 Het belang van verhalen

De psychologie heeft door de jaren heen een sterke, hoewel wisselende belangstelling gehad voor (het vertellen van) verhalen. Volgens Cramer (1996) lijkt de belangstelling recentelijk weer toe te nemen. Het vertellen van verhalen wordt door mensen gebruikt voor het construeren van hun eigen realiteit en voor het geven van betekenis aan hun ervaringen. De specifieke betekenis die iemand aan een bepaalde ervaring geeft, is gebaseerd op het verhaal dat die persoon vertelt over de totstandkoming en het verloop van die ervaring. Deze geconstrueerde betekenis heeft vervolgens invloed op het toekomstige gedrag dat iemand vertoont. Sterker nog, de individuele realiteitsbeleving van mensen stuurt hun gedrag. Mensen hechten aan continuïteit en consistentie in hun handelen. Ook dit heeft gevolgen voor hun toekomstige gedrag en voor de verklaringen die zij daarvoor geven. Met de verhalen die zij vertellen, construeren mensen aldus een beeld van zichzelf en verschaffen zij zichzelf een eigen identiteit. Volgens Cramer kan cultuur in dit opzicht worden gezien als een groep individuen die bepaalde verhalen gemeenschappelijk hebben, een gezamenlijke interpretatie van die verhalen delen en zo betekenis geven aan hun leven. Opvoeding kan in deze context worden opgevat als het initiëren van jonge mensen in de dominante verhalen van hun cultuur.

Een mooi voorbeeld in dit verband is het onderzoek van McClelland (1961) naar de inhoud van schoolboeken uit veertig verschillende landen. Hij legde een verband tussen de prestatiemotivatie in een samenleving en de daarop volgende economische ontwikkeling van die samenleving. De prestatiemotivatie (n-ach) scores per land (op basis van de motivatiethema's in de inhoud van de schoolboeken) in een gegeven periode correleerden significant met de economische groei van die landen in de erop volgende periode (en niet met de groei in de periode die eraan voorafging).

Ook op het individuele niveau is het vertellen van verhalen gerelateerd aan identiteit. McAdams (1988) suggereert dat iemands identiteit kan worden voorgesteld als het levensverhaal dat hij bewust of onbewust voor zichzelf construeert. De constructie van het individuele verhaal wordt beïnvloed door de dominante verhalen in een cultuur. Echter, de uiteindelijke uniciteit van een levensverhaal wordt bepaald door de verhalen die iemand kiest en de rollen

waarmee hij zich in die verhalen identificeert. Zowel bestaande als nieuwe verhalen geven betekenis aan het leven en sturing aan toekomstig gedrag. Door het beleven en doorleven van het zelf gekozen en geconstrueerde verhaal wordt het leven betekenisvol.

Volgens Cramer is elke vertelling een persoonlijke weergave van de eigen psychologische realiteit. Dit wordt bijvoorbeeld mooi geïllustreerd in de schokkende discrepanties tussen de verhalenvertellers in Akira Kurosawa's klassieke meesterwerk *Rashomon*. De film vertelt een verhaal over waarheid en de ware aard van mensen. Vier mensen zijn getuige van een gewelddadige verkrachting, maar geven daaraan elk een eigen interpretatie. Vervolgens geven zij allen een verschillend verslag van de daad. Iedereen heeft een eigen herinnering van de gebeurtenissen en geeft er een eigen betekenis aan.

Elk levensverhaal, het verhaal dat iemand over zichzelf vertelt, is uniek. Er zijn er geen twee gelijk. Het is vanwege het unieke, individuele karakter van elk verhaal dat sommige psychologen de vertelling zien als de eerste (en misschien zelfs enige) bron van informatie over de persoon die het verhaal vertelt (en creëert). In de thema's die iemand aan de orde stelt, maar ook in de nuances, de subtiliteiten en de dingen die worden weggelaten, manifesteert zich het levensschema dat iemand voor zichzelf hanteert. In de beschrijving van wat er is gebeurd of van wat er kan of zal gebeuren, formuleert elk individu een verhaal dat wordt geregisseerd door dat interne schema. Het horen of het lezen van deze verhalen verschaft een inkijkje in het unieke karakter van iemands psyche.

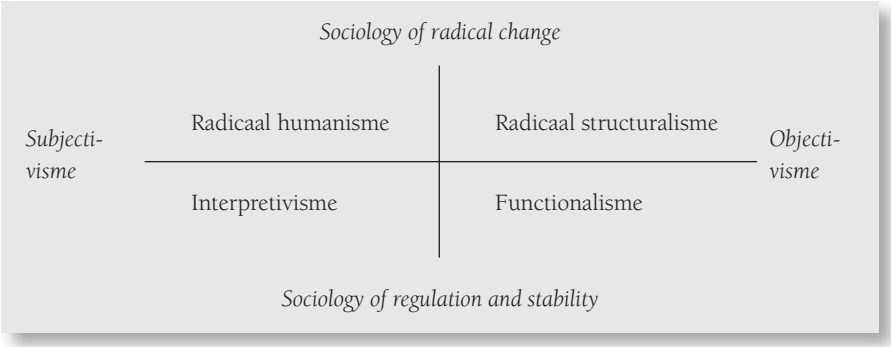
Natuurlijk zijn er mensen die geen verhalen kunnen of willen vertellen. Van de weigeraars kan worden gezegd dat zij waarschijnlijk wel enig besef hebben dat het vertellen van hun verhaal zelfonthullend is en dat zij een reden hebben om zich niet bloot te geven. Wanneer hun wordt gevraagd iets te vertellen, kunnen zij dat weigeren of ervoor kiezen een verhaal te verzinnen. Op deze manier houden zij anderen op afstand en hun eigen levensverhaal verborgen. Niet iedereen vertelt zijn verhaal en niet iedereen laat zich even gemakkelijk kennen. De verhalen die mensen over zichzelf vertellen zijn bovendien bijzonder gevoelig voor sociale wenselijkheid en de *'benefit of hindsight'*. Het laat de mogelijkheid open dat zij vooral vertellen wat zij *willen* zijn of *denken* te zijn (of zijn geweest), in plaats van wat zij werkelijk zijn of waren. Dat betekent dat het instrumentarium dat wordt ingezet voor het optekenen van die verhalen een zekere sociale-wenselijkheidsbestendigheid moet hebben.

Shamir & Eilam (2005) leggen een verband tussen het vertellen van verhalen en authentiek leiderschap. Zij stellen dat authentieke leiders in de literatuur (Bennis, 2003; Bennis & Thomas, 2002; Luthans & Avolio, 2003; George, 2003; Terry, 1993) worden geportreteerd als *"possessing self-knowledge and a personal point of view, which reflects clarity about their values and convictions. They are also portrayed as identifying strongly with their leadership role, expressing themselves by enacting that role, and acting on the basis of their values and convictions"* (blz. 396). De constructie van hun levensverhaal speelt daarbij volgens hen een grote rol, omdat *"…leaders acquire these characteristics by constructing, developing and revising their life-stories. Life-stories can provide leaders with a "meaning system" from*

which they can act authentically, that is interpret reality and act in a way that gives their interpretations and actions a personal meaning" (blz. 396). Leiders zijn daarom authentiek voor zover zij handelen en hun handelingen verklaren op basis van het betekenissysteem dat zij ontlenen aan hun levensverhaal ('life-story').
De levensverhalen van leiders zijn volgens Shamir & Eilam (2005) "*self-narratives…,* [they] *refer to the individual's account of the relationships among self-relevant events across time. In developing a self-narrative the individual attempts to establish coherent connections among life events. Rather than seeing one's life as simply 'one damned thing after another' the individual attempts to understand life events as systematically related. They are rendered highly intelligible by locating them in a sequence or 'unfolded process'. One's present identity is thus not a sudden and mysterious event, but a sensible result of a life-story*" (blz. 402).
Ook Sparrowe (2005) is deze mening toegedaan. Hij stelt dat authentiek leiderschap is gebaseerd op het raamwerk van de '*narrative self*'. Dit raamwerk suggereert volgens hem dat authenticiteit niet wordt gerealiseerd door "*self-awareness of one's inner values or purpose, but instead is emergent from the narrative process in which others play a constitutive role in the self*" (blz. 419).
Een specifieke vorm van verhalen vertellen is de *Thematic Apperception Test (TAT)*. Deze psychologische test is al bijna zeventig jaar in gebruik en bestaat uit een set zwart-wit foto's op basis waarvan mensen gevraagd wordt een verhaal te vertellen of te beschrijven. De TAT is veelvuldig gehanteerd door onderzoekers die geloven dat het vertellen van verhalen aspecten van de menselijke natuur aan het licht brengt die anders verborgen en onbekend blijven. De systematische aanpak van de TAT verschaft deze onderzoekers een methode om de oorspronkelijke, persoonlijke thema's waaruit de unieke persoonlijkheid van ieder individu is opgebouwd te onderzoeken. Zij stellen dat een verhaal kan worden beschouwd als een manier van communiceren over individuele ervaringen.

3.2 De narratieve psychologie in wetenschappelijk perspectief

Burrell en Morgan (1979) hanteren een *paradigma model* voor het in kaart brengen van wetenschappelijke organisatietheorieën. Het model staat weergegeven in figuur 2.



Figuur 2 De vier kennisparadigma's van Burrell en Morgan

Het model onderscheidt twee dimensies:

- Een dimensie die betrekking heeft op de aard van de wereld en de werkelijkheid waarin wij functioneren. Deze dimensie heeft een objectieve pool en een subjectieve pool. De objectieve pool vertegenwoordigt het denkbeeld dat er buiten ons een werkelijkheid bestaat die *objectief* gekend kan worden. De subjectieve pool vertegenwoordigt het denkbeeld dat wat de werkelijkheid wordt genoemd in feite een *subjectieve*, dan wel sociaal geconstrueerde realiteit is, gebaseerd op onze ervaringen met die werkelijkheid.
- Een dimensie die betrekking heeft op de rol van de wetenschap. De ene pool van deze dimensie ziet voor de wetenschap een rol die *beschrijvend* van aard is. De andere pool dicht de wetenschap een rol toe in het beoordelen van bestaande situaties en het aangeven hoe eventuele veranderingen daarin gerealiseerd kunnen worden.

Het hanteren van de beide dimensies leidt tot een onderscheid in vier *kennisparadigma's*, die Burrel & Morgan hanteren voor het indelen van organisatietheorieën:

- Het *Functionalisme*. Deze organisatietheorieën gaan uit van een objectief kenbare wereld. Organisaties worden gezien als structuren van economische activiteiten. Het menselijk handelen wordt rationeeel verondersteld en het onderzoek van het gedrag in organisaties richt zich op stabiliteit, beheersing en controle. Aanpassing is mogelijk (zelfs wenselijk), radicale verandering niet.
- Het *Interpretivisme*. Deze organisatietheorieën onderzoeken en verklaren de stabiliteit in het gedrag van mensen vanuit een individueel gezichtspunt. De wereld en de organisatie moeten worden gezien als een individuele of sociale constructie. Onderzoekers in deze traditie proberen de continuïteit in processen, relaties en interacties te onderzoeken en de vraag te beantwoorden hoe betekenisconstructies tot stand komen.
- Het *Radicaal Humanisme*. Deze organisatietheorieën richten zich op een radicale verandering. Doel is het verwijderen van de sociale beperkingen en de psychologische onderdrukking die de ontwikkeling van het menselijk potentieel beperken. Het gaat om emancipatie, om het opkomen voor jezelf en het niet aanvaarden van minderwaardigheidsgevoelens.
- Het *Radicaal Structuralisme*. Deze organisatietheorieën richten zich eveneens op radicale verandering. Zij gaan uit van een objectief kenbare werkelijkheid, maar het is de rol van de wetenschap om te breken met de bestaande belangen en tradities. Volgens onderzoekers in deze traditie zijn continue verandering en politieke en economische crises nodig om de inherente, structurele conflicten in de maatschappij te overwinnen. Ook hier staat de emancipatie van mensen voorop.

Als het model wordt gebruikt voor het in kaart brengen van psychologische theorieën, is vooral de as 'subjectief-objectief' interessant. Onder psychologen wordt veel gediscussieerd en bestaat groot verschil van inzicht over de vraag

welke van twee denkwijzen het meeste inzicht verschaft in het leven van mensen. Aan de ene kant staat de *logisch-positivistische* denkwijze (met een duidelijk functionalistisch karakter) die de psychologie heeft gedomineerd vanaf de opkomst van het behaviorisme. Het logisch-positivisme gaat uit van een buiten ons bestaande werkelijkheid die op objectieve wijze gekend en beschreven kan worden. Aan de andere kant staat de *constructivistische* denkwijze (met een duidelijk interpretivistisch karakter), die stelt dat de werkelijkheid moet worden beschouwd als een subjectieve structurering van persoonlijke en groepservaringen. De *narrative mode of thought* in de psychologie is een representant van het constructivisme en is sterk in opkomst nu de behavioristische zienswijze enigszins aan populariteit begint in te boeten.
Van der Vlist (2003) neemt in deze wetenschapsfilosofische discussie een standpunt in dat mij erg aanspreekt. Hij zegt dat het hem niet gaat *"om een 'sociale' constructie van de werkelijkheid, maar om een 'bruikbare' constructie"* (blz. 148). De vraag of er een 'objectief' kenbare wereld bestaat, is voor hem niet essentieel, hoewel het een realistisch standpunt is dat hij graag onderschrijft. Van der Vlist neemt een pragmatisch standpunt in: *"het pragmatisme is een filosofische stroming die zich in feite niet bekommert omtrent de ware aard van de wereld om ons heen (noch omtrent de aard en de herkomst van onze kennis). Voor het pragmatisme is datgene waar dat werkt"* (blz. 149). Ofwel: datgene is wáár, wat verenigbaar is met harde gegevens en met feiten waarover geen twijfel kan bestaan. Als criterium geldt hierbij de bruikbaarheid van kennis en de relevantie ervan voor het handelen. Hypothesen en theorieën zijn in deze opvatting voorspellingen omtrent de samenhang van verschijnselen en de consequenties van bepaalde gebeurtenissen of acties. Door middel van het proces van verificatie, waarmee ideeën op hun bruikbaarheid worden getoetst, kan waarheid of betekenis worden gevonden. Volgens Van der Vlist: *"het pragmatisme accentueert in zekere zin het functionele aspect van kennis, datgene wat men ermee kan doen"* (blz.149).
Het behaviorisme past in de wetenschappelijke school van denken die intellectueel is afgeleid van het logisch positivisme. In haar extreme vorm ("als je het niet kunt zien, bestaat het niet") worden onzichtbare zaken (zoals drijfveren) vertaald in operationele definities. Er wordt echter tevens steeds vanuit gegaan dat deze operationele definities (bijvoorbeeld: "het aantal uren zonder voedsel" als operationalisering van de drijfveer honger) refereren aan, staan voor of betekenis geven aan iets onderliggends, iets in het organisme dat de werkelijke drijfveer *is*. Hierin schuilt echter een probleem, namelijk dat *betekenis* niet kan worden geverifieerd of gefalsifieerd. In het geval van deze drijfveer heeft dit tot gevolg dat hoewel het aantal uren zonder voedsel kan worden geobserveerd, het niet mogelijk is om de theoretische betekenis van deze observatie (de aanwezigheid van de drijfveer) te bewijzen. Er is geen observeerbare referentie van deze betekenis. Dit hangt namelijk af van het interpretatiesysteem dat de observant hanteert.
Het doel van de logisch-positivistische wijze van denken is het vaststellen van abstracte, universele waarheden die onafhankelijk zijn van de context. Dit doel wordt nagestreefd met gebruikmaking van procedures voor het vaststellen van

formele en empirische bewijzen, logische argumenten en hypothesen die kunnen worden getoetst in de observeerbare werkelijkheid. Impliciet in deze denkrichting is het geloof dat er één werkelijkheid bestaat die erop wacht ontdekt te worden.
Volgens Cramer (1996) hebben onderzoekers als Bruner, Spence, Sarbin en Schafer vraagtekens geplaatst bij de stelling dat psychologisch (of ander) wetenschappelijk onderzoek gericht moet zijn op het ontdekken van de enige, oorspronkelijke en unieke werkelijkheid. Zij stellen dat er in de geschiedenis van de mensheid steeds ook een andere denkwijze aanwezig is geweest die werd gebruikt voor het onderzoeken, verklaren en begrijpen van menselijk gedrag. Deze denkwijze, *narrative thinking* of *storytelling* genoemd, past in de constructivistische school van wetenschapsbeoefening. Centraal hierin staat de aandacht voor de intenties van het menselijk gedrag, de verschillen erin en de consequenties ervan. De narratieve denkwijze focust op individuele personen, op de oorzaken van hun gedrag en op hun subjectieve beleving en ervaring. Door gebruik te maken van concrete, interpersoonlijke situaties legt de narratieve denkwijze het accent op de bijzonderheid van een bepaalde ervaring, geplaatst in een context die gebonden is aan tijd en plaats. De logisch-positivistische denkwijze is daarentegen meer gericht op algemene proposities die logische en universele, wetenschappelijke waarheden aantonen, los van de specifieke, emotionele context.
De narratieve, constructivistische werkelijkheid verschilt ook van de logisch-positivistische werkelijkheid. De laatste wordt gedefinieerd als een absolute, historische waarheid. De eerste is daarentegen een beschrijving die gericht is op verscheidenheid; zij herkent verschillende perspectieven die kunnen worden gebruikt voor het begrijpen van een bepaalde ervaring. Beide denkwijzen hanteren een verschillende methode voor het ordenen van ervaringen en het construeren van de werkelijkheid. Er bestaat een duidelijk contrast tussen enerzijds een concept van de werkelijkheid als enkelvoudig, vaststaand en voor altijd en anderzijds een werkelijkheid die relatief en contextgebonden is en die kan worden gekend vanuit meerdere perspectieven. Dit verschil tussen de beide realiteiten heeft implicaties voor de procedures die worden gehanteerd voor bewijsvoering of verificatie. Bruner (1986) zegt hierover: "*with science, we ask finally for some verification (or some proof against falsification). In the domain of narrative and explication of human action, we ask instead that, upon reflection, the account corresponds to some perspective we can imagine or "feel" as right. The one, science, is oriented outward to an external world; the other, inward toward a perspective and a point of view toward the world. They are, in effect, two forms of an illusion of reality -very different forms*" (blz. 51-52). Bruner verwoordt in mijn ogen een duidelijk pragmatisch standpunt. Het gaat niet om het vinden van één absolute waarheid, maar om de bruikbaarheid van gegevens en de mate waarin zij verenigbaar zijn met andere feiten en gegevens. Om de vraag of het werkt, dus.
De narratieve waarheid is afhankelijk van interpretatie en in het bijzonder van de interpretatie van de intenties van het menselijke handelen. De waarheid hangt af van de mate waarin deze interpretatie een bepaalde ervaring adequaat

weergeeft, van de mate waarin er elementen van continuïteit en afronding in zijn opgenomen en van de mate waarin "de stukjes van de puzzel" op hun plaats vallen. Het belang van interpretatie is onderdeel van het grotere belang van de rol van constructie in het bepalen van de werkelijkheid. De realiteit is gebaseerd op persoonlijke constructies en het is belangrijk zich te realiseren dat deze constructies deels geformuleerd zijn in termen van wat anderen vóór ons gedacht hebben. Onze huidige kijk op de werkelijkheid is afhankelijk van vroegere constructies en terwijl wij ons ontwikkelen als individuen en als samenleving, verandert onze constructie van de werkelijkheid. In de narratieve denkwijze wordt de werkelijkheid geconstrueerd, niet ontdekt of gevonden.

De verandering van het ontdekken van de algemene waarheid naar een focus op het creëren van een betekenisvolle en geloofwaardige constructie van de werkelijkheid werpt het probleem op van de verificatie. Binnen het model van de absolute waarheid bestaat er slechts één werkelijkheid. Wanneer de werkelijkheid echter wordt geconstrueerd, staat de weg open naar meerdere interpretaties en constructies die gebaseerd zijn op dezelfde dataset. Daarbij dient zich een probleem aan: voor het begrijpen en interpreteren van de psychologische natuur van het individu zijn niet alleen de narratieve constructies van dat individu van belang, maar ook de narratieve constructies van degene die interpreteert.

De betekenis van een tekst of, in een breder verband, de interpretatie van een leven is onvermijdelijk afhankelijk van het samenspel tussen het verhaal van de verteller, de constructie daarvan door degene die interpreteert en de interpersoonlijke context waarin de betekenis wordt geconstrueerd. Het probleem van de narratieve denkwijze is dus als volgt: wanneer de werkelijkheid wordt geconstrueerd, *hoe* weten we dan welke constructie *waar* is? Met Van der Vlist (2003) kies ik hier voor de pragmatische variant die stelt dat: *"de enige reële optie in onze omgang met de wereld… de pragmatische optie is: niet het zoeken van 'de waarheid' kan ons met elkaar verzoenen, maar het zoeken naar werkbare kennis, praktijken en inzichten"* (blz. 150). We kunnen weten welke constructies waar zijn, omdat zij uitspraken doen over de toekomst en die kunnen we toetsen op hun werk- en bruikbaarheid en op de mate waarin zij verenigbaar zijn met andere harde feiten en gegevens.

De verhalen en vertellingen waarmee we werken – levensverhalen, fantasieën, dromen, TAT scripts – corresponderen niet met de historische feiten. Wat ook de werkelijke levenservaringen van iemand zijn geweest, het "materiaal" dat dit oplevert is sindsdien getransformeerd in een psychologisch verhaal. Elk verhaal dat op deze manier is geconstrueerd, dient vervolgens weer als context voor nieuwe ervaringen en voor het transformeren van toekomstige ervaringen in nieuwe vertelvormen. Op deze manier worden *verhaallijnen* ontwikkeld die mensen gebruiken om zichzelf te (re)presenteren. Tegelijkertijd, hanteren degenen die de verhalen interpreteren hun eigen verhalen en verhaallijnen. Zo ontstaat er een dialoog tussen twee verhalen die elkaar wederzijds (kunnen) beïnvloeden. Dit is bijvoorbeeld van belang bij psychotherapie, maar ook bij *personal coaching* en loopbaanbegeleiding.

Er schuilt echter ook een gevaar in het hanteren van een narratief wetenschapsperspectief. Engelen (2005) spreekt in dit verband van de narrativisering van het waarheidsbegrip: *"De dictatuur van de narrativiteit heeft ertoe geleid dat ons de instrumenten uit handen zijn geslagen om ware van onware verhalen te onderscheiden en om, als het er echt toe doet, de leugens de deur te wijzen"* (blz. 46). Volgens Engelen is de waarheid altijd kwetsbaar geweest en heeft de verwarring onder de seculiere elite over de juistheid van de eigen opvattingen aan vertegenwoordigers van religieuze levensbeschouwingen de mogelijkheid geboden om een claim op juistheid, waarheid en goedheid te leggen. De confrontatie tussen geloof en secularisme speelt zich in zijn ogen vrijwel geheel af op het niveau van de verhalen. Sterker nog, *"hoewel deze narrativiteit zelden uitdrukkelijk wordt genoemd, is dat wel wat aan de huidige religieuze opmars ten grondslag ligt"* (blz. 46). Engelen zegt dat het gevaarlijk is om te stellen dat de waarheid in essentie narrativistisch zou zijn en dat in de strijd der verhalen macht en kracht doorslaggevend zijn.

Ik ben dat overigens met hem eens. Het is dan ook geenszins mijn bedoeling om daar waar ik aanschurk tegen een sociaal-constructivistisch wetenschapsperspectief, de waarheid geweld aan te doen. Zoals ik in hoofdstuk 1 al zei, gaat het mij erom in de verhalen van topmanagers de rode draden te herkennen en te zoeken naar de structuur in de thema's die zij hanteren. In die zin ben ik dus wel degelijk op zoek naar een 'waarheid', maar dan wel een praktisch bruikbare en toepasbare. Ik ben het ook met Engelen eens, als hij zegt: *"wetenschap zonder operationalisering, zonder toetsing, zonder infrastructuur is geen wetenschap maar speculatie, en in die zin niet te onderscheiden van religie"* (blz 48). Maar dat laat onverlet, dat de verhalen van topmanagers het aangrijpingspunt voor mijn onderzoek zijn en dat ik op zoek ben naar de patronen in die verhalen. Het gaat mij niet om een verabsolutering van het verhaal *'as such'* en dus ook niet om het afwijzen van de menselijke rede als ultieme rechter over waarheid en juistheid of om het propageren van religieuze waarheidsclaims. Integendeel, met Engelen ben ik tegen elke vorm van obscurantisme in het wetenschappelijke discours. Ik ben er echter ook voor om de grenzen van de wetenschap te verkennen en de mogelijkheden van minder gangbare instrumenten en technieken te onderzoeken. Al te dogmatisch gedrag (ook van de 'waarheidsvinders') is daarbij volgens mij niet gewenst. Het gaat mij, wil ik nogmaals benadrukken, om het vinden van werkbare kennis en inzichten.

Stroeken (1996) sluit hier in zijn oratie over psychotherapie en zin naar mijn mening bij aan. In antwoord op de vraag: hoe waar is nu het verhaal dat iemand tenslotte over zichzelf al sprekende construeert, stelt hij allereerst *"niettemin komt men ze in het dagelijkse leven wel tegen: de mensen die halfbewust zichzelf wat voorliegen en geloven in hun eigen leugen"* (blz. 8). Vervolgens concludeert hij echter dat op de vraag hoe waar de subjectieve autobiografie is, het antwoord moet luiden: *"…zo waar mogelijk. Onwaarheid is onvrijheid, het kost energie om leugens, ook over zichzelf alleen voor zichzelf, overeind te houden"* (blz. 9).

Het coherente levensverhaal dat mensen over zichzelf vertellen is zingevend, volgens Stroeken. Ik sluit mij daarbij graag aan. Maar er is meer, Giddens

(1992) zegt dat het levensverhaal mensen in staat stelt *"to bring their past 'into line' with exigencies of the present, consolidating an emotional story-line with which they feel relatively content"* (blz. 31). Op deze wijze wordt de mens een reflexief project. Laeyendecker (1996) stelt in dit verband: de mens *"...moet het eigen leven ontwerpen en wordt steeds opnieuw gesteld voor vragen als: 'hoe te handelen' en 'wie te zijn'"* (blz. 23). Stroeken (1996) concludeert: *"nu de traditionele kaders van zin sterk aan belang hebben ingeboet en voor velen zelfs hun belang hebben verloren, wordt ieder mens min of meer gedwongen om zelf een zin te ontwerpen, te maken"* (blz. 15).
Volgens Stroeken sluit de huidige reflectie op de metatheorie in de psychoanalyse hierbij aan. Hij citeert Mitchell (1993) die stelt dat *"on the metatheoretical level, there has been a fundamental redefinition… from a representation and reflection of the underlying structure of the patient's mind to a construction, an interpretation of the patient's experience"* (blz. 67). Deze verschuiving in het centrale paradigma van de psychoanalyse, deze nadruk op taal en op verhaal, kan volgens Stroeken worden begrepen *"in de bredere maatschappelijke context van afbrokkelende verhalen… Zo'n persoonlijk levensverhaal staat altijd in een grotere context. Niet alleen staat het door de relaties en het werk in een bepaalde maatschappij, maar van de symbolische orde maakt ook een heel cultureel erfgoed deel uit"* (blz. 15-16). Bij deze gedachtelijn wil ik in mijn onderzoek aansluiten.

3.3 Het meten en beoordelen van verhalen

In haar boek beschrijft Cramer (1996) de oorsprong en ontwikkelingsgeschiedenis van de TAT. De test is door Morgan & Murray (1935) gepresenteerd als een methode voor het onderzoeken van fantasieën. De test komt voort uit de psychoanalytische traditie en werd oorspronkelijk beschouwd als een '*short-cut method*" voor het blootleggen van verborgen fantasieën van patiënten. De gedachte achter de test was gebaseerd op twee zaken. Ten eerste op het gegeven dat wanneer iemand probeert een complexe, sociale situatie te interpreteren, hij geneigd is net zo veel over zichzelf te vertellen als over het fenomeen waar zijn aandacht op is gevestigd. Ten tweede op het gegeven dat een groot deel van de op schrift gestelde fictie een bewuste of onbewuste uiting is van de ervaringen en fantasieën van de schrijver. Volgens Morgan & Murray is projectie (vandaar de term *projectieve tests*) het mechanisme waarmee deze gegevens kunnen worden verklaard en dit mechanisme wordt volgens hen versterkt door gebruikmaking van de TAT-procedure.
Morgan & Murray begonnen aan de ontwikkeling van de TAT met het voorleggen van honderden afbeeldingen aan proefpersonen die werden gevraagd verhalen te vertellen over wat zij in de afbeeldingen zagen. Uit de oorspronkelijke set van plaatjes kozen zij er uiteindelijk 20 die goede verhalen opleverden. Het eerste, belangrijke kenmerk van de definitieve set van 20 platen is dat elke plaat een kritieke situatie suggereert. Deze situatie kan dienen als een vehikel voor de ondersteuning en ontwikkeling van de basisfantasieën van een proefpersoon. Een tweede belangrijk kenmerk is dat er op zijn minst een karakter in

het plaatje aanwezig is waarmee de proefpersoon zich kan identificeren.
Morgan & Murray constateerden, volgens Cramer, dat elke proefpersoon zijn eigen ervaringen en preoccupaties op zijn verhalen projecteert. Zij zijn daarom te lezen als kleine, autobiografieën van de proefpersonen. Zij stelden echter ook dat het niet de mogelijkheid is om autobiografisch materiaal te genereren die de TAT waardevol maakt. Daarvoor kan immers ook een interview worden gebruikt. Zij geloofden dat het nut en de waarde van de TAT vooral ligt in de mogelijkheid die met deze methode wordt geboden om onbewuste fantasieën van proefpersonen te onthullen. Hoewel de verhalen op schrift worden gesteld en dus als bewuste fantasieën worden gecommuniceerd, moeten zij net als dromen worden geïnterpreteerd om de onbewuste trends te ontdekken waarvan zij een uiting zijn.
Ter ondersteuning van de interpretatie van de verhalen die proefpersonen vertellen, ontwikkelden Morgan & Murray een conceptueel schema voor het classificeren van fantasieën. De dynamische structuur of de clou van de fantasie wordt *thema* genoemd (vandaar de naam thematische apperceptie). Dit thema bestaat uit drie elementen:

- *Need*: de motivatiefactor of drijfveer die de proefpersoon stuurt.
- *Environmental press*: de (groep van) objecten waarheen of waar vandaan de drijfveer zich richt.
- *Outcome*: de uitkomst van de interactie tussen need en press, uitgedrukt in termen van een subjectief gevoel (bijvoorbeeld: bevrediging of dissatisfactie).

De crux van de TAT ligt in de veronderstelling dat proefpersonen hun behoeften, motieven, verwachtingen en angsten op hun verhalen projecteren en dat zij ambigue afbeeldingen van sociale situaties interpreteren in termen van hun eigen ervaringen en onbewuste fantasieën. Het mechanisme van projectie dient hierbij als ordeningsprincipe voor hun gedachten. Zij projecteren hun interne, individuele privé-wereld op de externe werkelijkheid. Volgens Morgan & Murray zijn er twee belangrijke aspecten van de testsituatie die het gebruik van projectie bevorderen en aanmoedigen. Ten eerste, de focus van de aandacht in de test is gericht op de afbeeldingen die als stimulus dienen. Die worden verstrekt door de testafnemer en liggen buiten de invloedsfeer van de proefpersoon. Hij is er dus niet voor verantwoordelijk. Deze externe focus moedigt de neiging van de proefpersoon aan om te externaliseren, waardoor het gebruik van projectie wordt bevorderd. Ten tweede leiden de instructies die aan de proefpersoon worden gegeven de aandacht af van haar persoonlijke belangen (behoeften, wensen, angsten, e.d.). In plaats daarvan wordt een beroep gedaan op het meer abstracte bereik van haar creatieve verbeeldingskracht.
In Nederland ontwikkelt Van Lennep in 1948 een equivalent van de TAT die hij de *Vier Platen Test* (VPT) noemt en die in de jaren vijftig veelvuldig en tot ver over de landsgrenzen wordt toegepast. Volgens Van Strien en Dane (2001) is de test door Van Lennep ontwikkeld om inzicht te krijgen in de persoonlijkheid van de proefpersoon. De testopdracht is het bedenken van een verhaal, waarin de vier platen met elkaar in verband worden gebracht. De volgorde waarin de

vier scènes worden gebruikt, is vrij. Het geproduceerde verhaal dient vervolgens als grondstof voor een psychologische analyse, die volgens Van Lennep niet alleen uitsluitsel kan geven over de *algemene levenshouding* van de proefpersoon, maar ook over specifieke drijfveren, motieven, conflicten en psychiatrische ziektebeelden.
Van Lennep (1948) vond dat veel Amerikaanse psychologen het projectiebegrip te breed opvatten en grijpt terug op wat hij beschouwt als de kern van het projectiebegrip, zoals dat door Freud (1984) is geïntroduceerd: het psychologisch mechanisme met behulp waarvan een wens of gedachte die men bij zichzelf ontkent of afwijst aan een ander wordt toegeschreven. Ofwel: "zoals de waard is, vertrouwt hij zijn gasten". Daarom dient het testmateriaal te bestaan uit afbeeldingen van personen en dienen deze afbeeldingen polyvalent te zijn: ze moeten ruimte laten voor uiteenlopende gevoelens over en duidingen van de afgebeelde situaties en zij mogen de proefpersoon niet te veel sturen in een bepaalde richting. Bovendien moeten de afbeeldingen zo algemeen zijn dat proefpersonen zich hierin kunnen herkennen en zich kunnen identificeren met de afgebeelde personen, ongeacht hun eigen biografische achtergrond.
Van Lennep kiest in de VPT voor afbeeldingen die verwijzen naar algemene grondsituaties van het menselijk bestaan. Hierin legt hij, volgens Van Strien & Dane (2001), *"een verbinding tussen de psychoanalytische projectiegedachte en het existentialistische gedachtegoed"* (blz. 157). De verhouding tussen "ik" en "de ander" speelt een belangrijke rol, zoals dat ook in het Sartriaanse verschil tussen "pour soi" en "en soi" (Van Strien & Dane spreken in dit verband van "pour soi"en "pour l'autre") tot uitdrukking komt. Dit leidt tot vier grondsituaties, elk gerepresenteerd door één van de vier platen:

- Het met één ander samen zijn (*plaat*: twee mensen aan weerszijden van een bureau).
- Het met zichzelf alleen zijn (*plaat*: een tweepersoonsbed met daarop een vaag afgebeelde figuur).
- Het sociaal alleen zijn (*plaat*: een wat mistroostig ogende figuur onder een lantarenpaal).
- Het met vele anderen samen zijn (*plaat*: een geanimeerd gezelschap op een tennisbaan).

Het verschil met de TAT is dat de platen in de VPT tegelijkertijd aan de proefpersonen worden aangeboden. Volgens Van Lennep vergroot dit de interpretatieruimte van de afzonderlijke platen. Bovendien dwingt het de proefpersoon verbindingen te maken die uitstijgen boven de afzonderlijke situaties en zo weer nieuwe projectiemogelijkheden opleveren. Ook maakt de VPT gebruik van kleurenplaten (i.p.v. zwart-wit foto's, zoals de TAT), omdat dit volgens Van Lennep het emotionele appèl versterkt dat op proefpersonen wordt gedaan en omdat het gebruik van hetzelfde kleurenpalet een eenheid in verscheidenheid creëert die het leggen van verbanden tussen de platen stimuleert. De VPT kan mondeling worden afgenomen, maar volgens Van Lennep is de projectieruimte

groter bij schriftelijke afname. De platen worden dan na korte tijd weggehaald en de proefpersoon wordt vervolgens gevraagd zijn verhaal op schrift te stellen. De interpretatie van de testresultaten geschiedt met behulp van een interpretatiesysteem dat bestaat uit een combinatie van vastgelegde aandachtspunten (de zogenaamde *formele analyse*) en een daarop voortbouwende *psychologische analyse*. Het interpretatiesysteem verschaft echter slechts algemene richtlijnen voor de interpretatie van de geschreven verhalen, omdat *"precieze regels voor dit proces… niet te geven"* zijn (Van Strien & Dane, 2001, blz. 158). De kwaliteit van de interpretatie is dus sterk afhankelijk van de individuele diagnosticus.

3.4 Themathische apperceptie en codering: betrouwbaarheid en validiteit

Vanaf het begin werd de TAT (net als alle andere projectieve tests) geplaagd door vragen over en problemen met de betrouwbaarheid en de validiteit. De vraag naar de stabiliteit en de herhaalbaarheid van een meting is voor een wetenschappelijk onderzoeker een belangrijke en relevante. Holt (1951) heeft naar mijn mening echter ook wel gelijk als hij zegt dat "*the interpreter is inseparable from the test when the validity of a technique like the TAT is in question*" (blz. 222). Ook Linschoten (1964) signaleerde dit fenomeen en sprak in dit verband van de *zelfbetrokkenheid* van de psychologie: "*de psychologie onderzoekt verschijnselen zoals waarnemen, denken, enz., die in het onderzoek tegelijkertijd object van onderzoek* en *onderzoeksmiddel* zijn" (blz. 16). Een absolute, interpretatievrije psychologie is derhalve niet mogelijk. Ook dit is in mijn ogen een reden om voor een pragmatische aanpak te pleiten.
De vraag die in het kader van dit onderzoek relevant is, is of de conventionele psychometrische methoden voor het bepalen van de betrouwbaarheid en de validiteit van een test wel van toepassing kunnen zijn op de TAT, de VPT en aanverwante testmethoden.

3.4.1 Betrouwbaarheid

In de klassieke testtheorie bestaan vier benaderingen voor het bepalen van de betrouwbaarheid van een test:

- De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid = de mate van overeenstemming tussen twee of meer beoordelaars die hetzelfde gedrag beoordelen.
- De test-hertestbetrouwbaarheid = de mate van overeenstemming tussen de scores van een persoon op dezelfde test gemeten op twee verschillende momenten.
- De *split-half* of *equivalent forms* betrouwbaarheid = de mate van overeenstemming tussen de scores op de items uit de ene helft van de test en de scores op de items uit de andere helft of de mate van overeenstemming tussen de scores van een proefpersoon op twee verschillende tests die overeenkomen qua vorm en inhoud.

- De interne consistentie = de mate waarin de scores op de items van een test met elkaar correleren (interitem correlatie).

Volgens Cramer (1996) en Smith (1992) is het probleem van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid bevredigend opgelost. Er bestaan gedetailleerde scoringshandboeken voor de TAT en aanverwante tests en trainingen waarin de beoordelaars wordt geleerd hoe zij de methode moeten hanteren. Door middel van het gebruik van deze handboeken en het werken met uitgebreide voorbeelden en een set TAT-verhalen uit de praktijk om mee te oefenen, kunnen nieuwelingen de methode onder de knie krijgen. Zo leren zij de verhalen te scoren met een hoge mate van interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Een interbeoordelaars *category agreement* (CA) van meer dan 85% of een rangorde-correlatiecoëfficiënt hoger dan .85 (tussen twee afzonderlijke beoordelaars of tussen een beoordelaar en het oefenmateriaal gescoord door een expert) worden momenteel voor het doen van wetenschappelijk onderzoek beschouwd als adequate maatstaven voor de betrouwbaarheid.
De 'split-half'-betrouwbaarheid en de mate van interne consistentie veronderstellen dat een test bestaat uit een aselecte steekproef van gedrag (de items) uit een grotere "*pool*" van homogene gedragingen (de itempool). Hoe groter de homogeniteit van de items uit de test, hoe groter de intercorrelaties tussen de items en dus hoe hoger de betrouwbaarheidscoëfficiënt die wordt verkregen. In het geval van de TAT zijn de items van de test (de afbeeldingen) echter *niet* homogeen. Integendeel, het onderliggende principe voor het selecteren van de afbeeldingen uit de oorspronkelijke itempool is juist gebaseerd op heterogeniteit. Met andere woorden, het doel van de testconstructie was het verkrijgen van zo min mogelijk *item overlap*. Hoewel het ook dan beslist nog mogelijk is om consistent te scoren in de verhalen bij de verschillende platen, is het duidelijk dat de test niet werd ontworpen vanuit het belang van een hoge betrouwbaarheid, als gevolg van item-overlap. Dat was niet het oogmerk. Cramer (1996) concludeert dat het belang van homogeniteit in de items van een test niet relevant is voor de TAT.
Volgens Fleming (1982) is er een aantal redenen (die volgens mij overigens ook voor de traditionele 'item'-tests en -vragenlijsten gelden) waarom de test-hertest betrouwbaarheid van de TAT lager is dan wenselijk:

- Proefpersonen hebben de neiging zichzelf bij een tweede testafname de instructie te geven om een ander verhaal te vertellen, bijvoorbeeld omdat zij origineel willen zijn.
- De hertest is psychologisch gezien een geheel nieuwe ervaring. Wanneer een test eenmaal is afgenomen, kan hij niet meer worden herhaald.
- Er bestaat een *refractory phase*, waarin proefpersonen weerstand vertonen tegen het geven van een zelfde antwoord als zij eerder hebben gedaan. Winter (1973) stelt dat dit zogenaamde zaagtand-effect zich niet alleen voordoet tussen twee testafnames, maar ook binnen een enkele testafname. Hierdoor variëren de motivatiescores met de volgorde waarin de verhalen worden verteld, ongeacht de specifieke stimuli die een plaatje presenteert.

- De herinnering aan de oorspronkelijke antwoorden beïnvloedt de proefpersonen in de nieuwe testafname, waardoor de hertest een kwestie van geheugen is en niet van betrouwbaarheid. Lundy (1985) toonde overigens aan dat dit niet waar is. Hij ontdekte dat de betrouwbaarheid van motivatiescores op dezelfde platen (de enige manier waarop de herinnering aan vorige verhalen een rol kan spelen in de hertest) niet groter was dan de betrouwbaarheid van de motivatiescores over verschillende platen. Daarmee vervalt volgens mij dit argument.

Overigens kunnen volgens mij deze bezwaren worden ondervangen, wanneer voor het onderzoek van de test-hertest betrouwbaarheid bij de TAT en de VPT met verschillende versies van de tests (met andere platen dus) wordt gewerkt.
Een van de meest invloedrijke kritieken op de TAT werd gepubliceerd door Entwisle (1972). Zij rapporteerde lage test-hertest betrouwbaarheden (van .12 tot .32) over periodes van een maand tot tien jaar. Smith (1992) reageerde hierop met de opmerking dat Entwisle in haar analyse adequate, goed uitgevoerde studies op één hoop had gegooid met inadequate, slecht uitgevoerde. Wanneer alleen de eerste werden bekeken, kwam Smith op een test-hertest correlatie voor prestatiemotivatie (n-ach) van .50. Winter & Stewart (1977) en Lundy (1985) toonden bovendien aan dat ook met de TAT hoge test-hertest betrouwbaarheden (.61 en .58 voor n-pow en .56 voor n-aff) verkregen konden worden. Met de test-hertest betrouwbaarheid van de TAT valt het dus wel mee.
Het probleem bij het vaststellen van de split-half betrouwbaarheid is dat het aantal platen waarop een proefpersoon kan reageren in één test betrekkelijk laag is. Het aantal platen per test varieert doorgaans van vier tot acht. Dit betekent dat wanneer de ene helft van de test wordt vergeleken met de andere helft, er slechts twee tot vier platen in elke helft zitten. Dit zijn nogal kleine steekproeven om statistische betrouwbaarheid op te baseren. Ook het vaststellen van de equivalent forms betrouwbaarheid bij de TAT is moeilijk, omdat ook hierbij wordt uitgegaan van de homogeniteit tussen testitems, terwijl de TAT juist werkt met heterogeniteit in de testitems. Ditzelfde probleem doet zich voor bij de vaststelling van de interne consistentie van de test. Hoge interitem correlaties worden alleen bereikt wanneer er een grote mate van homogeniteit tussen de testitems bestaat. Dit is bij de TAT niet het geval.

3.4.2 Validiteit

De eerste vraag die zich voordoet bij de bepaling van de validiteit van de TAT heeft betrekking op het criterium dat wordt gehanteerd. Is dit criterium gedefinieerd als geobserveerd, feitelijk gedrag of als de scores behaald op andere tests? En wanneer de laatste worden gebruikt, moeten deze dan een vergelijkbare vorm en inhoud hebben (m.a.w. óók projectieve tests zijn) of juist in vorm en inhoud verschillen (bijvoorbeeld zelfbeoordelingsvragenlijsten)?
Tomkins (1947) was een van de eersten die onderzocht hoe de validiteit van de TAT gedemonstreerd kon worden. Hij stelde dat je niet kunt vragen of de TAT

een valide test is. De enig juiste vraag is volgens hem of het waarschijnlijk is dat de conclusies en gevolgtrekkingen die op de test worden gebaseerd waar zijn. Er kunnen geen uitspraken over de validiteit van de TAT worden gedaan. In plaats daarvan moet de vraag worden gesteld in welke mate de TAT-scores gerelateerd zijn aan andere criteria, op een manier zoals vooraf voorspeld. De opmerkingen van Tomkins passen in het pragmatische wetenschapsperspectief.
Voor het aantonen van *concurrente*, *predictieve* en *construct validiteit* is het noodzakelijk dat er een theoretisch voorspelde relatie bestaat tussen de TAT-meting en een onafhankelijke maat voor de persoonlijkheid. De kritiek op de TAT richtte zich in dit opzicht op het feit dat de verkregen correlaties niet zo hoog waren als de correlaties die werden verkregen met anderen instrumenten, zoals zelfbeoordelingsvragenlijsten. TAT-onderzoekers reageerden hierop met de constatering dat scores op vragenlijsten hoog correleren met scores op andere vragenlijsten, maar dat zij minder succesvol zijn in het voorspellen van feitelijk gedrag.
McClelland (1980) gebruikt het verschil tussen operant en respondent gedrag om onderscheid te maken tussen de resultaten van de TAT en de scores op zelfbeoordelingsvragenlijsten. Het belang van dit onderscheid is gelegen in het feit dat operante en respondente metingen in het algemeen niet met elkaar correleren, zelfs niet wanneer zij hetzelfde persoonlijkheidskenmerk pretenderen te meten. Het is dit gebrek aan correlatie dat critici aangrijpen om het ontbreken van validiteit van operante meetinstrumenten (zoals de TAT) aan te tonen. Als de resultaten van twee verschillende instrumenten die hetzelfde pretenderen te meten niet met elkaar correleren, dan is één van beide instrumenten niet valide. Vervolgens stellen zij dat het respondente instrument een hogere betrouwbaarheid heeft en daarom mogelijk valide is. Het operante instrument is dat omgekeerd geredeneerd dan niet. Bovendien stellen zij dat operante instrumenten vanwege hun lage betrouwbaarheid niet valide kunnen zijn. Volgens McClelland, Koestner & Weinberger (1989) meten beide instrumenten echter wezenlijk verschillende dingen en is het dus logisch dat de resultaten niet met elkaar correleren (zie paragraaf 2.7). De vraag is niet welke van de twee instrumenten valide is en welke niet, maar voor het beantwoorden van welke vragen elk afzonderlijk valide is. Operante instrumenten meten impliciete motieven (drijfveren) en respondente instrumenten meten *self-attributed* motieven (beweegredenen).
Het wachten was echter op Atkinson (1992). Zijn theoretische benadering die de relevantie van de klassieke testtheorie voor het beoordelen van de TAT ter discussie stelt, heet de "*dynamics of action*" benadering. Centraal in deze theorie staat het verschil tussen de sterkte van een onderliggend motief (het genotype) en de variatie in de gedragsuitingen van dat motief op verschillende momenten (het fenotype). De uiting van een drijfveer in gedachten en verhalen varieert van moment tot moment, maar over een langere tijdspanne is de totale hoeveelheid uitingen van een bepaalde drijfveer constant. De implicatie hiervan is dat de adequate meeteenheid voor het bepalen van de sterkte van een drijfveer niet wordt gevormd door de score per afbeelding op de TAT, maar door de

totaalscore van alle verhalen in de test. Dit betekent dat het mogelijk is dat een test valide is, zonder intern consistent te zijn (althans wanneer elke afbeelding in de TAT als een afzonderlijk item wordt opgevat en dus als basis voor de berekening van de interne consistentie wordt gehanteerd).
Atkinson stelt dat gedachtestromen, gedragsuitingen en concrete acties gekarakteriseerd worden door zowel continuïteit als verandering en niet door een aaneenschakeling van discrete episodes. De soort activiteit (of de inhoud van een gedachte) kan van het ene op het andere moment veranderen, zelfs wanneer de onmiddellijke omgeving van de persoon gedurende langere tijd constant blijft. Deze gevarieerdheid in gedrag is een essentieel kenmerk van operant of vrijwillig (dat wil zeggen, niet of nog niet geconditioneerd) gedrag. Zoals Skinner (volgens Atkinson; 1992) al zei, wordt dit gedrag spontaan getoond (*emitted*) in plaats van vertoond in reactie op een bepaalde omgevings- of stimulussituatie (*elicited*). Parallel hieraan verandert bij gelijkblijvende omgeving en stimuli ook de inhoud van gedachten, hoewel de gedachtestroom *an sich* continu is.
De theorie van 'dynamics of action' is gebaseerd op operant gedrag en sluit dus aan bij het onderscheid dat McClelland maakt tussen operant en respondent gedrag. Atkinson gebruikt de theorie om aan te tonen waarom het mogelijk is dat thematische apperceptie leidt tot valide testresultaten die niet betrouwbaar zijn (althans niet, volgens de klassieke berekening van inter-item correlaties). De veronderstelling van stabiliteit in de persoonlijkheid gedurende het tijdsinterval dat nodig is voor het schrijven van twee opeenvolgende TAT-verhalen impliceert volgens hem nog *niet* een equivalente constante in het verwachte gedrag, zelfs niet als de platen die dienen als stimuli identiek zijn. Het verwachte gedrag komt overeen met de ware score in de vergelijking uit de klassieke testtheorie: *verkregen score (wat je ziet en meet) = ware score (wat je verwacht te zien) + toevalsfout.*
Volgens de conventionele logica impliceren individuele verschillen in stabiele persoonlijkheidskenmerken vergelijkbare stabiele en consistente verschillen in verwacht gedrag (ware score). Dit weerspiegelt zich in de verkregen score uit opeenvolgende steekproeven van gedrag (tests of testitems), ware het niet dat zich toevalsfouten (random error) voordoen. Elke test of testitem is een discrete en onafhankelijke periode uit het leven van de proefpersoon. Variaties in het gedrag van moment tot moment kunnen worden toegeschreven aan meetfouten (die testonafhankelijk en normaal verdeeld zijn, met een gemiddelde ter grootte van nul). Volgens Atkinson is de fundamentele denkfout in deze logica de niet gerechtvaardigde sprong van stabiele verschillen in persoonlijkheid naar de verwachting van vergelijkbare stabiele verschillen in gedrag. Op basis van 25 computersimulaties van de (thematische apperceptie) meting van individuele verschillen in de sterkte van drijfveren onder wisselende omstandigheden concludeert hij: "*the construct validity of the total score does not require internal consistency (reliability)*" (blz. 32).
Er is eerst een stevige theoretische basis nodig voor het voorspellen van werkelijke scores op een bepaalde test, voordat de klassieke testtheorie op die test van toepassing kan worden verklaard. Ofwel: er is een theorie nodig om

persoonlijkheid te kunnen vertalen in meetbaar gedrag. Dit heeft te maken met de implicaties die de toevalsfout heeft voor het doen van accurate metingen. Bij het gebruik van thematische apperceptie technieken is er ten onrechte van uitgegaan dat de werkelijke score (een of andere verwachte gedragsuiting) constant moet zijn, enkel en alleen omdat de sterkte van het persoonskenmerk (de drijfveer) waarvan het een uiting is constant wordt geacht.
De fundamentele denkfout in de toepassing van de klassieke testtheorie op de meting van individuele verschillen in de motivatie als persoonlijkheidsvariabele is de veronderstelling dat het centrale probleem van de motivatie (namelijk het verklaren hoe drijfveren tot uiting komen in gedrag) al was opgelost en dat de oplossing eenvoudig was. Het is deze misvatting over wat men verwachtte te observeren die de stelling bekrachtigde dat er geen stabiele, transsituationele verschillen in persoonlijkheid bestaan, omdat de correlaties tussen verschillende gedragsuitingen van hetzelfde persoonskenmerk zo laag zijn. Waar het om gaat in de confrontatie tussen het statistische raamwerk van de klassieke testtheorie en het psychologische motivatieconcept van Atkinson is het definiëren van de juiste relatie tussen beide. De 'dynamics of action' voorziet hierin en verschaft een basis voor het definiëren van de condities waaronder de premissen van de testtheorie al of niet overeind blijven. Wanneer iemand gedurende een bepaalde periode een bepaalde activiteit uitvoert (bijvoorbeeld het oplossen van een hoeveelheid rekenvraagstukken of het beschrijven van gedrag op een persoonlijkheidsvragenlijst) dan is de kracht van de psychologische tendens die dat gedrag instandhoudt stabiel. Onder deze condities, aangenomen dat de relevante persoonskenmerken (in de voorbeelden: rekenvaardigheid of zelfbeeld) constant zijn, is het gerechtvaardigd te veronderstellen dat de verwachte gedragsuitingen (de werkelijke scores op de diverse testonderdelen en testitems) van de betreffende kenmerken ook constant zijn. Dit geldt echter *niet* voor de voortdurend veranderende stroom van operant gedrag die Atkinson in zijn motivatietheorie beschrijft.

3.4.3 Betrouwbaarheid en validiteit: een samenvatting

Samenvattend, kan worden gesteld dat het met de betrouwbaarheid van de thematische apperceptiemethoden wel mee valt. Voor de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid bestaan goede maatstaven, waarmee goede resultaten worden geboekt in onderzoeken. Voor de test-hertest betrouwbaarheid geldt dat de oorspronkelijke kritiek niet terecht was. Er zijn wel degelijk goede resultaten op dit punt gevonden. Voor de betrouwbaarheden die zijn gebaseerd op de veronderstelde homogeniteit van de test en de testitems geldt dat deze betrouwbaarheden onterecht op de apperceptiemethoden worden toegepast.
Ten aanzien van de validiteit van thematische apperceptiemethoden geldt, dat de vraagtekens die hierbij doorgaans door critici worden geplaatst, zijn ingegeven door enerzijds een veronderstelde lage betrouwbaarheid van deze methoden en anderzijds door een lage correlatie met andere testmethoden (zelfbeoordelingsvragenlijsten e.d.).

Met betrekking tot het eerste punt bestaat de gedachte dat een methode met lage betrouwbaarheid onmogelijk valide resultaten kan opleveren. Atkinson heeft met zijn 'dynamics of action' benadering van motivatie echter aangetoond dat deze gedachtegang voor bepaalde operationalisaties van het begrip betrouwbaarheid onjuist is. Zijn motivatietheorie leidt weliswaar tot de verwachting van variabiliteit in denken en gedrag (en dus inconsistentie), zowel van de ene situatie naar de andere als in vergelijkbare situaties op verschillende momenten, maar zijn theorie leidt ook tot de verwachting van steeds weer herhaald motivationeel gedrag (en dus consistentie). Deze schijnbare paradox kan worden opgelost wanneer enerzijds wordt aangenomen dat gedrag dat op fenotypisch niveau inconsistent is nog niets zegt over het gedrag op genotypisch niveau en anderzijds dat fenotypisch gedrag over tijd consistent is, omdat mensen wanneer zij vrij zijn om te kiezen, geneigd zijn herhaaldelijk dezelfde situaties op te zoeken. Bovendien wordt consistentie in de resultaten van bepaald gedrag over de langere termijn (bijvoorbeeld loopbaansucces of bewezen 'track record') door motivatie voorspeld, omdat motivatie invloed heeft op de hoeveelheid tijd die iemand aan motivatie-relevante activiteiten besteedt.

Met het punt van de beperkte validiteit van de thematische apperceptiemethoden als gevolg van de lage correlatie met zelfbeoordelingsvragenlijsten die hetzelfde pretenderen te meten, hebben McClelland, et al. (1989) effectief afgerekend. De beide methoden meten verschillende constructen en correleren dus ook logischerwijs laag met elkaar. Bovendien valt de werkelijke validiteit van de zelfbeoordelingsvragenlijsten behoorlijk tegen. De thematische apperceptiemethoden zijn in termen van validiteit niet perfect, maar de persoonlijkheidsvragenlijsten die er in de psychologische beroepspraktijk voor in de plaats kwamen, zijn dat evenmin. De hoeveelheid verklaarde variantie in onderzoeken die gebruik maken van deze methoden is beperkt. Hun voorspellende waarde is in de praktijk gering en als regel inferieur aan de voorspellende waarde van TAT-methoden.

In 1948 toonden Atkinson & McClelland aan dat de experimentele manipulatie van honger de aanwezigheid in TAT-verhalen beïnvloedde van thema's die betrekking hadden op voedselonthouding en het verwijderen van de oorzaken van deze onthouding. Het experiment demonstreerde dat de sterkte van een fysiologische behoefte (honger) gereflecteerd werd in de thematische inhoud van de verhalen die proefpersonen schreven. Dit verschafte een sterke basis voor de stelling dat de sterkte van diep in de persoon verankerde psychologische behoeften (drijfveren) ook konden worden vastgesteld met behulp van de inhoudsanalyse van TAT-verhalen.

Deze hypothese werd vervolgens getoetst in een experiment van McClelland, Clark, Roby & Atkinson (1949). N-ach werd gekozen als de te meten drijfveer en de onderzoekers trachtten de sterkte van het motief te manipuleren door het betrekken van groepen mannelijke proefpersonen bij diverse, korte taken, onder drie verschillende condities: *ego involving, neutral* en *relaxed*. De hypothese was dat onder de ego-involving conditie de drijfveer zou worden opgewekt en dit effect te zien zou zijn in de inhoud van de verhalen, terwijl onder

de neutrale en relaxte condities er minder n-ach in de verhalen aanwezig zou zijn. Deze hypothese werd inderdaad bekrachtigd. Verder werd gevonden dat onder de relaxte conditie de n-ach scores lager waren dan onder de neutrale conditie.

Dit onderzoek verschafte het bewijs dat experimentele manipulatie van psychologische motieven leidt tot voorspelde en theoretisch gefundeerde veranderingen in de TAT-scores die zijn ontworpen om de sterkte van deze motieven te meten. Bovendien was de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van de scores redelijk hoog, als gevolg van het gebruik van een zorgvuldig beschreven coderings- en scoresysteem. Daarmee lanceerde de studie een nieuwe benadering in het gebruik van de TAT bij het onderzoek naar de menselijke motivatie en werd het fundament gelegd voor de verdere ontwikkeling van wat Winter (1973) "*the McClelland-Atkinson research strategy*" (blz. 37) noemt.

In zijn indrukwekkende handboek voor de thematische inhoudsanalyse beschrijft Smith (1992) de huidige stand van zaken in de praktijk van de thematische codering: "*of the many possible applications of content analysis, the one represented by the systems in this volume involves "coding" or "scoring" verbal material for* content *or* style *for the purpose of making inferences about, or assessing, the characteristics or experiences of persons, social groups, or historical periods"* (blz. 4). De toepassing van de term "thematisch" impliceert de analyse van verhalend, tekstueel testmateriaal en het gebruik van thema's en combinaties van categorieën als de eenheden van analyse.

Smith gebruikt in zijn boek voornamelijk de termen *thematic apperception measure* en *picture-story exercise*, in plaats van Thematische Apperceptie Test en TAT. Hij wil daarmee een onderscheid maken tussen de verschillende, verbeterde en aangepaste procedures die zijn ontwikkeld sinds de introductie van de TAT en de oorspronkelijke, door Morgan en Murray ontwikkelde test.

Bovendien vermijdt hij het gebruik van termen als *projectie* en *fantasie*, vanwege de klinische en theoretische connotaties die zij hebben en die niet noodzakelijkerwijs onderdeel zijn van de benaderingen die hij beschrijft. DeCharms (1992) beschrijft dat in hetzelfde boek als volgt: "*Although the thought sampling technique has roots in the concepts of the unconscious and projection, we avoid these terms in favor of construing the thought sample as a nonselfconscious description of the way a person experiences her world*" (blz. 326). Ook wijst hij op het duidelijke verschil van deze benadering met de "self-attributed questionnaire measure".

"Thought samplings" worden door Smith gedefinieerd als verbaal materiaal dat representatief is voor de karakteristieke gedachten of denkstijl van een persoon (onder de specifieke condities waaronder het verbale materiaal is geproduceerd). Zelfs wanneer het verbale materiaal de vorm aanneemt van verzonnen verhalen, wordt de term fantasie niet gebruikt, omdat de coderingssystemen die hij beschrijft gebaseerd zijn op de manifeste inhoud van de teksten en niet op de latente, symbolische, of impliciete betekenis ervan. Het gebruik van de manifeste inhoud is noodzakelijk voor het verkrijgen van een hoge interbeoordelaarsbetrouwbaarheid.

In de methoden van thematische inhoudsanalyse en codering die Smith beschrijft, worden de coderingscategorieën ofwel voorafgaand aan het verzamelen van het verbale materiaal vastgesteld op basis van theoretische of praktische overwegingen, ofwel nadat het verbale materiaal is geproduceerd. Zij worden dan afgeleid door middel van het identificeren van de beschrijvende categorieën waarbinnen de meeste antwoorden passen en vervolgens op basis daarvan geclassificeerd.
De gevoeligheid van een inhoudsanalytisch instrument voor de theoretisch relevante manipulaties waaraan proefpersonen worden onderworpen, is een indicatie voor de validiteit van het instrument. Een tweede indicatie voor de validiteit (de construct validiteit) is de demonstratie dat thematische scores, zoals verwacht en voorspeld, gerelateerd zijn aan theoretisch relevante, onafhankelijke variabelen.
Op de vraag of thematische inhoudsanalyse de moeite waard is, antwoordt Smith bevestigend: "*because associative thought tends to be more spontaneous and less self-critical than self-report, thematic apperception or other thought samples may reveal thoughts and feelings about which the subject is unwilling or unable to report*" (blz. 6). Bovendien stelt de methode onderzoekers in staat door middel van het analyseren van bestaand verbaal materiaal personen te assessen die niet beschikbaar of bereid zijn om deel te nemen aan een test.
Van al de methoden die Smith in zijn handboek beschrijft, maak ik gebruik van de *motive scoring systems* voor het meten van de achievement, affiliation en power drijfveren en de responsibility disposition en dan met name de door Winter ontwikkelde en uitgewerkte versie (zie beschrijving Methode Winter in bijlage 1).

4
De organisatie als biotoop

4.1 De oorzaken van succes

Hoewel een studie naar de drijfveren en de beweegredenen van topmanagers op zichzelf zeer interessant en vanuit wetenschappelijk perspectief belangwekkend is, wordt de waarde ervan ontegenzeglijk verhoogd met de introductie van een element van normativiteit. Omdat het in het kader van dit onderzoek bewerkelijk, tijdrovend en moeilijk is om het succes of de effectiviteit van individuele managers te beoordelen en vast te stellen, heb ik ervoor gekozen om te onderzoeken of er verschillen zijn in drijfveren en beweegredenen tussen topmanagers in "succesvolle" biotopen en topmanagers in "gemiddelde" biotopen.

Het meten van het succes of de effectiviteit van individuele managers is een complexe en moeilijke exercitie. Vragen die hierbij rijzen zijn: wat is een succesvolle of effectieve manager, wie bepaalt dat, wat zijn de criteria die daarbij worden gehanteerd? Een van de problemen die zich hierbij voordoen, is door Pfeffer (1977; 1989) geïdentificeerd. Het blijkt dat het moeilijk is om te bewijzen dat leiderschap een "*aantoonbaar effect*" heeft op de resultaten van een organisatie. In de praktijk zijn er vele variabelen die invloed hebben op het succes of de effectiviteit van een organisatie en al deze variabelen vertroebelen het mogelijke effect dat leiderschap heeft op het resultaat. Dit heet het probleem van de "*logical distance*": er bestaat een logische afstand tussen leiderschapskenmerken en afhankelijke variabelen, zoals de resultaten van een organisatie. Deze afstand is zo groot dat het in de meeste gevallen onmogelijk wordt een significant, oorzakelijk verband tussen beide te bewijzen. Wat we echter wel kunnen zeggen, is dat voor een goede 'performance' meer nodig is dan leiderschap én dat de werkelijke verschillen in leiderschap klein zijn, vaak te klein om een verschil in de prestaties van een organisatie te kunnen aantonen.

Van der Vlist (1991) gaat overigens niet zo ver als Pfeffer. Hij zegt niet dat leiderschap er niet toe doet, maar hij zegt wel: "*...in organisaties is de relatie tussen leiderschap (of leiderschapsgedrag) en prestaties (organizational performance) vaak moeilijk aantoonbaar... Maar om dan te concluderen dat leiderschap in dit kader geen zinvol begrip is en dat het toeschrijven van invloed op groeps- en organisatieprestaties op een mythe berust, is wat ons betreft vergelijkbaar met de bewering dat het type motor waarmee een auto is uitgerust niets zegt over de prestaties van die auto*"

(blz. 147). Van der Vlist stelt dat de totstandkoming van 'organizational performance' (als al duidelijk is wat daaronder verstaan moet worden) een ingewikkeld proces is, waarbij zowel kenmerken van de organisatie als kenmerken van de omgeving een rol spelen. Hieronder vallen onder andere de structuur en de taakverdeling binnen een organisatie en de conjunctuur en de marktomstandigheden daarbuiten. Zij hebben invloed op het verrichten van de activiteiten die moeten leiden tot resultaten en prestaties. Voor het aansturen van die activiteiten zijn leidinggevenden echter onmiskenbaar van belang. Gegeven de formele positie die leidinggevenden in een organisatie bekleden, is het bizar om te veronderstellen dat leiderschap niet van belang is: "*een vissersschip zou weinig vis vangen als de rederij van die stelling uitging*" (blz. 148).
Een onderzoek naar de vraag hoe dit nu precies zit, biedt voldoende ruimte en mogelijkheden voor meerdere afzonderlijke dissertaties en is niet het oogmerk van dit onderzoek. Daarom heb ik voor het bepalen van het succes van managers mijn toevlucht gezocht tot een omgekeerde redenering, op het aggregatieniveau van de organisatie. Voor de oorzaken van het succes van managers in organisaties kunnen twee afzonderlijke causale redeneringen worden opgezet. De eerste mogelijkheid is dat een organisatie succesvolle managers aantrekt en als gevolg daarvan een betere 'performance' realiseert. De redenering die hierbij wordt gehanteerd, is dat de managers het succes van de organisatie bepalen. Ofwel: de manager maakt de organisatie. De andere mogelijkheid is dat succesvolle organisaties beter in staat zijn om goede managers aan te trekken of te ontwikkelen. Deze stelling gaat uit van de redenering dat succesvolle organisaties beter in staat zijn om goede managers aan te trekken of op te leiden. Ofwel: de organisatie maakt de manager. Naar mijn mening is het waarschijnlijk dat beide redeneringen voor een deel waar zijn. Managers beïnvloeden het succes van een organisatie en organisaties hebben invloed op de keuze van hun managers. Zij beïnvloeden elkaar wederzijds.
De organisatie kan naar mijn mening worden beschouwd als de natuurlijke biotoop van de manager. Het is de plek waar hij volledig is ingepast in zijn omgeving. Het is zijn natuurlijke levensruimte en groeigebied. Vervolgens is het mogelijk te definiëren wat een succesvolle biotoop is en op basis daarvan kan dan onderscheid worden gemaakt tussen managers in succesvolle biotopen en managers in gemiddelde, minder succesvolle biotopen. Verschillen (bijvoorbeeld in drijfveren en beweegredenen) tussen beide groepen managers kunnen vervolgens worden herleid tot de verschillen in het succes van de biotopen waartoe zij behoren.
Ervan uitgaande dat de mensen het succes van een organisatie (van hun biotoop) mede bepalen (hoe moeilijk dat ook te bewijzen is), kan worden gesteld dat de leidende managers in een succesvolle organisatie overwegend succesvolle managers zijn, mits er natuurlijk sprake is van een zekere continuïteit in dat succes en in het management dat er leiding aangeeft. De leidende managers worden daarom in het onderzoek niet alleen als individu, maar ook als groep (het bestuursorgaan waarvan zij deel uitmaken) beschouwd.

4.2 Het INK-model als maatstaf voor succes

Deze aanpak vraagt om een objectieve (of op zijn minst intersubjectieve), onbetwistbare definitie van een succesvolle biotoop. Wanneer is een organisatie succesvol? Voor de definiëring daarvan heb ik mijn toevlucht gezocht bij het INK-model. Het INK (voorheen: Instituut Nederlandse Kwaliteit) is een stichting die in 1991 is opgericht op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken, met als doelstelling het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering van organisaties met behulp van het INK-managementmodel. In het model worden vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden onderscheiden. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht en wordt informatie aangereikt over de richting waarin de organisatie zich kan verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategische, relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd. Een feedbackloop geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbeterpunten in gang worden gezet. Voor een beschrijving van het model heb ik mij gebaseerd op Hardjono, et al (1996).
Het INK-model is gebaseerd op vier uitgangspunten:
1 Praktijkgerichtheid en zelfwerkzaamheid.
2 Vijf fasen om een excellente onderneming te worden.
3 De PDCA-cirkel als regelkring: plan-do-check-act.
4 Focus op excellentie.

Excellente organisaties worden volgens het INK-model gekenmerkt door leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie en samenwerking. Het model is ontwikkeld voor en door grote, commerciële ondernemingen, maar kan ook worden gebruikt in kleinere en not-for-profit organisaties.
De vijf organisatiegebieden van het INK-model zijn:
1 *Leiderschap*: de manier waarop de leiding van de organisatie de koers bepaalt, deze vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid en in steeds wisselende omstandigheden vernieuwt om zo de overeengekomen strategie en doelstellingen te realiseren. Het gaat hierbij om ondernemerschap, de manier waarop de organisatie wordt ingericht en hoe met medewerkers en externe relaties wordt omgegaan.
2 *Strategie & beleid*: de manier waarop de organisatie haar missie en visie implementeert door een heldere – op alle stakeholders gerichte – strategie die wordt vertaald in concreet beleid en plannen, budgetten en processen.
3 *Medewerkers*: de manier waarop de organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren. De mensen zijn er voor de organisatie, maar de organisatie is er óók voor de mensen.
4 *Middelen*: de manier waarop vanuit strategie en beleid middelen worden aangewend om de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te voeren en om zeker te stellen dat de middelen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kernactiviteiten van de organisatie.

5 *Processen*: de manier waarop de organisatie vanuit strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, gericht op waardetoevoeging voor de stakeholders.

De vier resultaatgebieden van het INK-model geven aan of de doelstellingen van de vijf organisatiegebieden daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Deze strategisch relevante maatstaven geven feedback over de prestaties (of de 'performance') van de organisatie en stellen haar in staat te leren van de uitkomsten en zaken te verbeteren. Volgens mij lenen de resultaatgebieden zich uitstekend als criteria voor het definiëren van succesvolle biotopen. Deze resultaatgebieden zijn:

1 *Waardering door klanten en leveranciers*: de mate waarin klanten en leveranciers de inspanningen van de organisatie waarderen om aan hun wensen en eisen te voldoen.
2 *Waardering door medewerkers*: de mate waarin medewerkers de inspanningen van de organisatie om een aantrekkelijke werkgever te zijn ervaren, beleven en waarderen.
3 *Waardering door de maatschappij*: de mate waarin de maatschappij de inspanningen van de organisatie waardeert om in de bedrijfsvoering rekening te houden met de maatschappelijke behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving.
4 *Waardering door aandeelhouders* (in het INK-model 'eindresultaten' genoemd): de mate waarin de organisatie in staat is haar financiële en operationele doelstellingen te realiseren.

Deze resultaatgebieden kunnen worden gehanteerd als de criteria voor het bepalen van de mate waarin een biotoop succesvol is. Ik heb gekozen voor het managementmodel van INK, omdat het een in Nederland breed toegepast model is dat zich richt op het verbeteren van de kwaliteit van de bedrijfsvoering en dus op het management van organisaties.
Een biotoop is naar mijn mening succesvol als op alle resultaatgebieden van het INK-model een goede prestatie wordt gescoord. De vraag is echter vervolgens: hoe wordt die score vastgesteld? En: wat zijn de parameters die daarvoor kunnen worden gehanteerd?
Ik heb daartoe onderzoek gedaan naar de vele ranglijsten die er in Nederland bestaan en die een indicatie geven van de prestaties en het succes van een onderneming.

4.3 Management Team top 500

Het onderzoek dat het blad Management Team (MT) jaarlijks doet naar het imago van bedrijven en instellingen komt het dichtst van alle ranglijsten in de buurt van een *overall* INK-waardering. In dit onderzoek laat MT door het Nipo aan 1200 hoogopgeleide managers vragen bij welk bedrijf ze graag willen werken, met wie ze het liefst zaken doen en in welk concern ze het meeste

vertrouwen hebben en willen investeren. Het Nipo vraagt de respondenten hun favoriete bedrijven te noemen in de categorieën: arbeid (waar wilt u graag werken of wie is uw favoriete werkgever?); business (met wie wilt u graag zaken doen of wie is uw favoriete zakenpartner?); en aandelen (in welke organisatie wilt u graag investeren of wie heeft het favoriete aandeel?). Iedere respondent noemt per categorie spontaan vijf bedrijven. De antwoorden worden vervolgens gegroepeerd en per bedrijf samengevoegd. Alle stemmen bij elkaar opgeteld, levert de imago-top500 (met drie sub-ranglijsten voor arbeid, business en aandelen) van MT. In 2005 werd het onderzoek voor de vijfde keer gehouden. Ten opzicht van de voorgaande jaren werd in de top500 van 2005 één categorie veranderd. De categorie aandelen veranderde in de categorie strategie: welke organisatie heeft de beste strategie om ook in de toekomst succesvol te zijn? Een andere manier om te vragen: waarin wilt u investeren? Door de categorie op deze manier te verwoorden, wordt het gemakkelijker ook not-for-profit organisaties in de ranglijst op te nemen.
De imago-top500 kan worden gehanteerd als een graadmeter voor het succes van organisaties en illustreert waar de Nederlandse manager wil werken, met wie hij zaken wil doen en waarin hij wil investeren. Zowel de maatschappelijke tevredenheid (wat is het maatschappelijke overall-imago van een organisatie?), als de medewerkerstevredenheid (wat is de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever?), de klant- en leveranciertevredenheid (welke organisaties zijn de meest aantrekkelijke zakenpartners?) en de aandeelhouderstevredenheid (welke organisaties zijn het aantrekkelijkst om in te investeren?) wordt gescoord. In de MT500 komen dus alle resultaatgebieden uit het INK-model aan de orde en daarom heb ik deze ranglijst gehanteerd voor het identificeren van de meest succesvolle organisatiebiotopen in Nederland over de laatste vijf jaar.
Ik realiseer mij overigens terdege dat het bij deze ranglijst om een *'peer rating'* gaat, om een evaluatie van organisaties op de genoemde resultaatgebieden door collega-managers. Hierin schuilt ook het zwakke punt van mijn keuze. Het gaat om een belevingsscore die vooral wordt bepaald door de interpretatie van het succes van andere organisaties door managers. De ranglijst geeft niet de feitelijke prestaties van de organisaties op de verschillende resultaatgebieden weer, maar het imago dat de organisaties op deze gebieden hebben bij een dwarsdoorsnede van Nederlandse managers. De succesvariabele in mijn onderzoek wordt dus vooral bepaald door het succesimago dat deze organisaties hebben. Dat hoeft dus niet noodzakelijkerwijs hetzelfde te zijn als feitelijk succes. Ik ga er met mijn keuze echter impliciet vanuit dat een consistent succesimago over een periode van vijf jaar, zoals gepercipieerd door een 'management peer group', ook inderdaad een indicatie is van werkelijk succes.
De ranglijst van de afgelopen vijf jaar is weergegeven in tabel 1.

De eerste 25 organisaties in de ranglijst kunnen worden gedefinieerd als succesvolle biotopen. Ik heb gekozen voor een lijst van 25 bedrijven om zeker te stellen dat uiteindelijk minimaal 10 organisaties aan het onderzoek deelnemen.

Tabel 1 Top 25 uit de Imago Top500 van Management team

Ranglijst *Organisatie*	MT500 2005	MT500 2004	MT500 2003	MT500 2002	MT500 2001	*Gem. Notering*
1 Philips	1	2	3	4	1	2,2
2 Shell/K.O.	2	1	1	1	2	1,4
3 RaboBank	3	8	8	8	10	7,4
4 ING Groep	4	5	4	2	3	3,6
5 ABN Amro	5	3	5	5	5	4,6
6 Ahold	6	4	2	3	4	3,8
7 Unilever	7	7	6	7	7	6,8
8 KPN	8	6	7	6	6	7,8
9 KLM	9	9	9	9	8	8,8
10 Microsoft	10	11	14	14	17	13,2
11 AKZO Nobel	11	12	13	10	9	11
12 Heineken	12	10	10	13	12	11,4
13 DSM	13	15	11	12	13	12,8
14 IBM	14	16	19	19	16	16,8
15 TPG	15	25	21	24	29	22,8
16 Belastingdienst	16	14	23	22	35	22
17 Vendex KBB	17	18	15	18	22	18
18 HP	18	66	22	25	47	35,6
19 Politie (Adam-A'land)	19	32	25	42	n.g.	29,5
20 Achmea	20	23	31	20	41	27
21 Cap Gemini	21	35	39	23	19	27,4
22 KPMG	22	40	35	21	26	28,8
23 Fortis	23	20	17	16	18	18,8
24 Siemens	24	29	28	27	38	29,2
25 Ikea	25	42	50	82	123	64,4

N.B. n.g. = niet genoteerd.

Het is immers niet gezegd dat alle organisaties op de lijst ook bereid zijn om mee te doen aan het onderzoek. De gedachte was: beter aan het begin iets meer dan aan het eind in de problemen, vanwege te weinig respons. Het streven was gericht op deelname aan het onderzoek van de eerste 10 bedrijven uit de lijst. Zij vormen de onderzoeksgroep. De overige 15 dienden als reserve- en '*fall back*'-opties, in het geval één of meerdere van de 10 toppers niet wilden meedoen.

De controlegroep bestaat uit topmanagers van "gemiddelde" biotopen en is samengesteld op basis van een aselecte steekproef van 12 uit de overige 475 organisaties in de imago-top500, plus drie organisaties die uit zichzelf geïnteresseerd bleken aan het onderzoek deel te nemen. De gedachte achter het onderscheid tussen onderzoek- en controlegroep is dat er verschil is tussen

de topmanagers in de succesvolle biotopen en de topmanagers in de overige biotopen. Op deze wijze is in het inbrengen van een element van normativiteit in het onderzoek voorzien. De controlegroep bestaat uit de organisaties uit de Top500 van MT die zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2 Steekproef voor organisaties in de controlegroep

Ranglijst *Organisatie*	MT500 2005	MT500 2004	MT500 2003	MT500 2002	MT500 2001	*Gem. Notering*
26 NS	26	24	33	30	23	27,2
27 SNS Reaal Groep	27	43	38	63	44	43
29 ASML	29	17	16	15	14	18,2
30 Getronics	30	21	24	35	20	26
32 Ministerie OC&W	32	19	34	46	37	33,6
33 Randstad	33	45	49	64	59	50
35 Stork	35	46	36	56	32	41
39 Ministerie Justitie	39	26	26	41	67	39,8
40 TNO	40	27	20	28	40	31
41 Aegon	41	13	12	11	11	17,6
47 Pricewaterhouse Coopers	47	58	70	34	30	47,8
61 Ministerie BuZa	61	28	32	58	68	49,4
67 Océ	67	44	40	69	33	50,6
78 Arcadis	78	63	53	74	84	70,4
88 Grolsch	88	132	63	202	145	126
112 Eneco	112	102	116	108	499	187,4
137 Imtech	137	83	114	212	149	139
161 Fugro	161	182	134	264	315	211,2
183 Bavaria	183	121	365	360	298	265,4
248 Heijmans	248	71	66	73	73	106,2
275 Volker Wessels	275	?	256	132	249	228
345 Numico	345	?	54	33	31	115,75
347 Ballast Nedam	347	?	145	96	78	166,5
n.g. CSM	n.g.	?	61	112	119	97,3
n.g. Athlon	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.
n.g. Rijngeest Groep	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.
n.g. Avebe	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.	n.g.

N.B. n.g. = niet genoteerd; ? = niet bij eerste 150.

Teneinde de kans op participatie in het onderzoek van de daartoe uitgenodigde managers te vergroten, heb ik een aantal maatregelen genomen:

- Alle voorzitters van de organisatie die ik gevraagd heb om deel te nemen, zijn door mij persoonlijk aangeschreven (zie bijlagen 3, 4 en 5).

- Ik heb alle deelnemers toegezegd dat zij van mij een kopie van het proefschrift ontvangen, indien mogelijk in een speciale management editie.
- Ook heb ik alle deelnemers toegezegd een feedbacksessie te verzorgen waarin ik de resultaten van het onderzoek aan hen terugkoppel, indien mogelijk vergezeld van een zogenaamde 'benchmark' waarin de resultaten van de eigen biotoop worden vergeleken met de resultaten van de totale populatie.

In de tabellen van de beide onderzoeksgroepen zijn vetgedrukt de organisaties weergegeven die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Cursief gedrukt staan de organisaties die (in sommige gevallen zelfs na herhaaldelijke verzoeken van mijn kant) om uiteenlopende redenen hun medewerking hebben geweigerd (voor een overzicht van de weigeraars zie bijlage 4). De niet vet én niet cursief weergegeven organisaties zijn uiteindelijk niet gevraagd om deel te nemen. In eerste instantie bestond de onderzoekspopulatie van de succesvolle biotopen en hun topmanagers uit 10 organisaties en werd de controlegroep van de gemiddelde organisaties en hun topmanagers gevormd door 15 organisaties.
Vanwege het eerder gememoreerde belang van de continuïteit in de prestaties van de succesvolle biotopen, is achteraf de NS uit de controlegroep gehaald en aan de 'succesvolle' groep toegevoegd. Dit op grond van het gegeven dat de NS, gemeten over de vijf jaar waarin de ranglijst is samengesteld, een hogere gemiddelde klassering (27,2) heeft behaald dan drie van de biotopen die op grond van hun rangschikking tot de succesvolle groep behoren. Dit zijn de Politie (29,5), KPMG (28,8) en Siemens (29,2). Tussen haakjes staat hun gemiddelde klassering op de ranglijst vermeld.
De onderzoeksgroep van 'succesvolle' biotopen bestaat daarmee uiteindelijk uit de volgende 11 (elf) organisaties: ABN/Amro, ING, Heineken, KLM, DSM, VendexKBB, Belastingdienst, Politie, KPMG, Siemens-NL en NS. De controlegroep van 'gemiddelde' biotopen bestaat uit de volgende 14 (veertien) organisaties: SNS Reaal Groep, Ministerie van OC&W, Stork, PricewaterhouseCoopers, Océ, Eneco, Fugro, Heijmans, Volker Wessels, Ballast Nedam, CSM, Athlon, Rijngeest Groep en Avebe.
De management doelgroep die ik voor het onderzoek heb gebruikt, betreft de top van de organisatie, het bestuursorgaan: RvB's, directieteams en executieve MT's. De leden van deze gremia zijn de eindverantwoordelijken in een organisatie en maken in laatste instantie de dienst uit. Het kiezen voor deze doelgroep is mede interessant, omdat het meeste onderzoek dat naar leiderschap is gedaan, betrekking heeft op het middenmanagement, de middenlaag in organisaties. Fisscher & Steensma (2001) wijzen hier ook op: "*Echter, er doet zich iets opmerkelijks voor. De overweldigende meerderheid van deze studies* [naar leiderschap] *heeft betrekking op het gedrag van leidinggevenden op het niveau van middle-management of lager. Het hoogste echelon in de organisatie komt niet of nauwelijks aan bod. Dat is jammer, want juist op het hoogste niveau worden de belangrijkste, strategische beslissingen genomen*" (blz. 12).

Van de succesvolle biotopen die participeerden in het onderzoek waren niet alle directie- of RvB-leden bereid tot deelname. In sommige gevallen deed (bijna) iedereen mee (ABN Amro, KLM, DSM, KPMG en NS), maar in andere gevallen waren slechts één of twee managers bereid tot deelname (ING, Heineken, Vendex KBB, Belastingdienst, Politie en Siemens). Van de totale populatie RvB-leden van deze elf organisaties (49 personen) deden uiteindelijk 28 personen mee aan het onderzoek. Daarmee luiden de participatieparameters voor de onderzoeksgroep als volgt: 50% van de uitgenodigde organisaties participeerde en binnen de participerende organisaties deed 57% van de managers mee.
Ook in de controlegroep waren niet alle RvB-leden van de organisaties die ik uitnodigde om deel te nemen daartoe bereid. Van de volgende organisaties deed de voltallige RvB mee: Athlon Holding, Ballast Nedam, Stork, PricewaterhouseCoopers, Eneco, Avebe, Heijmans, Rijngeest Groep en SNS Reaal Groep. Gedeeltelijk deden mee: Océ, Volker Wessels, CSM, Fugro, Ministerie OC&W. Van de totale management populatie van deze groep (48 personen) hebben 42 personen in het onderzoek geparticipeerd. De participatieparameters luiden als volgt: 52% van de uitgenodigde organisaties deed mee en binnen de deelnemende organisaties participeerde 87,5% van de managers.
Het is opvallend dat de bereidheid tot deelname aan het onderzoek bijna even groot (ongeveer 50%) is bij de succesvolle biotopen en de biotopen uit de controlegroep. De participatiegraad van de individuele topmanagers is echter duidelijk groter bij de controleorganisaties (87,5%) dan bij de succesvolle biotopen (57%). De vraag is: hoe kan dit? Is hier sprake van de spreekwoordelijke arrogantie van de macht? Succesvolle managers hebben geen zin in of tijd voor de wetenschap en wensen er geen energie aan te spenderen? Of hebben we hier te maken met een “embarras du choix”? Persoonlijk denk ik het laatste: managers in succesvolle biotopen worden klaarblijkelijk zo vaak voor verschillende interviews en onderzoeken uitgenodigd dat zij nogal selectief en strikt zijn in hun toezeggingen. Zij kunnen anders wel aan de gang blijven.
De managers uit de onderzoeks- en de controlegroep hebben deelgenomen aan een semi-gestructureerd interview, waarin gevraagd is naar loopbaanverloop, sleutelervaringen in de persoonlijke ontwikkeling en beweegredenen voor management en leiderschap. De interviews zijn met behulp van een digitale voice-recorder opgenomen, integraal uitgeschreven door een gecertificeerd tekstverwerkingsbedrijf (Tekst2000) en thematisch gecodeerd volgens de methode Winter. Op deze wijze is informatie verkregen over zowel beweegreden als drijfveren van de managers die in het onderzoek participeren en is het mogelijk een relatie te leggen tussen de motivatie van managers en het succes van de biotoop waarin zij functioneren.

5
Onderzoeksopzet

5.1 De probleemstelling

De start van dit onderzoek komt voort uit mijn interesse in en fascinatie met topmanagers en hun drijfveren. Waarom zitten ze waar ze zitten? Waarom doen ze wat ze doen? Wat bezielt hen? Waar doen ze het voor? In het verlengde van mijn belangstelling voor hun motivatie ligt mijn interesse in hun achtergrond. Hoe zijn ze gekomen waar ze zitten? Wat hebben ze daarvoor gedaan (en nagelaten)? Waar zijn ze geboren en getogen? Uit wat voor nest komen ze?
Het zijn vragen die mij bezighouden. Zowel uit professionele, als uit persoonlijke interesse. In het zoeken naar een antwoord stuitte ik al snel op het gebrek aan theorie, onderzoek en literatuur met betrekking tot topmanagers. De studies naar leiderschap en de theorie op dit gebied zijn vooral gebaseerd op onderzoek naar managers en leidinggevenden op de lagere en midden echelons in organisaties. Onderzoek naar managers aan de top van de piramide wordt zelden tot nooit gedaan. Zeker niet in Nederland. Ik wilde met mijn onderzoek in dit hiaat voorzien.
In het onderzoek wil ik een verband leggen tussen de motivatie van Nederlandse topmanagers en het succes van de biotopen waarin zij werkzaam zijn. Eventuele verschillen in motivatie (beweegredenen en drijfveren) zouden dan moeten kunnen worden teruggevoerd op het succes van de biotopen waarin zij werken. Op deze manier wordt het mogelijk inzicht te verkrijgen in de motivatiefactoren van managers die van invloed zijn op het succes van organisatiebiotopen. Daarnaast heb ik in het onderzoek een aantal biografische variabelen meegenomen, teneinde uitspraken te kunnen doen over mogelijke verbanden tussen de afkomst en de achtergrond van de Nederlandse topmanagers, hun motivatie en het succes van de biotoop waarin zij werkzaam zijn.
De resultaten van het onderzoek zouden consequenties kunnen hebben voor het opzetten, het inrichten en het instrumenteren van het beleid op het gebied van management en executive development in Nederlandse organisaties. Daarbij valt in eerste instantie te denken aan het nemen van selectie- en promotiebeslissingen, maar ook aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid in die organisaties. In tweede instantie zouden de resultaten ook consequenties kunnen hebben voor het beoordelings- en beloningsbeleid.

5.2 Verantwoording van de onderzoeksmethode

De gehanteerde onderzoeksmethode is het semi-gestructureerde interview. Alle RvB-leden zijn individueel ondervraagd (zie interviewformat in bijlage 2). Vervolgens zijn de onderzoeksgegevens in drie categorieën ingedeeld:

1 *Biografische data*. In deze categorie zijn alle gegevens opgenomen die betrekking hebben op de afkomst en achtergrond van de topmanagers.
2 *Beweegredenen data*. In deze categorie zijn alle gegevens opgenomen die betrekking hebben op de motieven die de managers zelf aangeven. Het gaat hierbij om de expliciete uitspraken van de managers in antwoord op de vragen die betrekking hebben op hun motivatie.
3 *Drijfveren data*. In deze categorie zijn alle gegevens opgenomen die betrekking hebben op de impliciete motieven van managers. Het gaat hierbij om de thematische codering van de volledig uitgeschreven tekst van de interviews, ofwel om de implicaties voor hun motivatie van hetgeen de managers over zichzelf vertellen.

Voor het interview is gekozen, vanwege de laagdrempeligheid van de methode. Topmanagers zijn drukbezette mensen, voor wie elke minuut telt. Behalve het ter beschikking stellen van een beperkte hoeveelheid tijd (ongeveer anderhalf uur) aan de onderzoeker, wordt er van de topmanager niets anders gevraagd of verwacht. Hij hoeft geen vragenlijsten of formulieren in te vullen, niet in experimenten te participeren, geen handelingen te verrichten en geen fysieke inspanning te leveren. Met andere woorden, hij hoeft niets anders te doen dan datgene wat hij volgens Mintzberg (1973) sowieso al het meest doet: mondeling communiceren. Op deze manier wilde ik een zo groot mogelijke participatie bij de leden van de onderzoeksgroep zekerstellen. Mijn inschatting daarbij was dat de bereidwilligheid tot deelname aan andere activiteiten (zoals testen, vragenlijsten of praktijksimulaties) dan een interview bij de onderzoekspopulatie gering zou zijn.
Naast deze praktische en opportunistische overwegingen met betrekking tot de vergroting van de participatiegraad van het onderzoek, is echter ook een aantal methodologische redenen te noemen voor de keuze van het interview als onderzoeksmethode. Op de eerste plaats biedt het interview de mogelijkheid onderscheid te maken tussen de beweegredenen en de drijfveren van de managers. Hun beweegredenen vertellen zij in de letterlijke antwoorden op de vragen die aan hen worden gesteld en hun drijfveren worden weerspiegeld in de thema's die zij in hun beantwoording aan de orde stellen.
Op de tweede plaats kan het interview, wanneer het volledig is uitgeschreven uitstekend dienen als basis voor het meten van de drijfveren van managers. In hun beantwoording van de vragen geven zij immers een beeld van zichzelf weer. Zij vertellen het verhaal van wie zij zijn en hoe zij zichzelf zien. Het is hun constructie van hun levensloop en loopbaan. Dat hierbij werkelijkheid en fictie door elkaar lopen, doet voor de meting van de drijfveren niet ter zake. De methode voor thematische codering van Winter (bijlage 1) waarmee deze drijf-

veren zichtbaar worden gemaakt, is immers oorspronkelijk bedacht voor de TAT en daarbij ging het juist om de fantasie (apperceptie) van proefpersonen.
De reden waarom het interview en de methode van thematische codering als dataverzamelingstechnieken zijn verkozen boven de inzet van psychometrische vragenlijsten en statistisch-predictieve technieken is enerzijds gelegen in de reeds genoemde praktische en opportunistische overwegingen met betrekking tot beschikbaarheid en bereidwilligheid van de topmanagers. Anderzijds is deze keuze echter bepaald door wetenschappelijke en professionele overwegingen. Hierbij gaat het enerzijds om het verschil tussen meten en beoordelen (zie paragraaf 5.2.1.) en anderzijds om het verschil tussen predictoren en criteria (zie paragraaf 5.2.2.).

5.2.1 Over het verschil tussen meten en beoordelen

De projectieve meetinstrumenten (zoals de TAT en de VPT) zijn in de loop van de jaren '60 door de psychologische wetenschap en praktijkbeoefening in de ban gedaan. De redenen hiervoor waren gelegen in de veronderstelde gebrekkige betrouwbaarheid en validiteit. Naar mijn mening is daarmee echter het kind iets te vlug met het badwater weggegooid (zie hoofdstuk 3). Projectieve testmethoden hebben immers niet een slechtere predictieve validiteit dan de psychometrische tests die ervoor in de plaats kwamen. De beste resultaten op dit vlak worden behaald met de 'Big Five'-persoonlijkheidsvragenlijsten; volgens Salgado & De Fruyt (2005) varieert de predictieve validiteit met betrekking tot '*job performance*' van .24 (voor 'emotional stability') tot .36 (voor 'conscientiousness'). Maar: "*…these values were found when the Big Five were assessed with measures explicitly derived from the FFM* [Five Factor Model of personality]. *When the Big Five were assessed with measures developed with alternative models, the validity was substantially lower*" (blz. 192). Volgens Van der Maesen de Sombreff (2005) is de predictieve validiteit van 'Big Five'-persoonlijkheidsvragenlijsten slechts .19. De lage validiteit van psychometrische tests is één van de belangrijkste redenen waarom in Nederland in de loop van de jaren '80 de *Assessment Center Methode* (ACM) in zwang raakte.
De projectieve meetinstrumenten worden vaak geassocieerd met wat in de (toegepaste) wetenschap de *klinische methode* wordt genoemd. Het gaat hierbij om het vellen van oordelen over mensen op basis van intuïtie en persoonlijke indrukken van de beoordelaar. De weerstand daartegen werd in de loop van de jaren '60 heel groot. Ervoor in de plaats kwam de *statistische methode*. Volgens Van Strien & Dane (2001) had immers "*vergelijkend onderzoek al in de jaren vijftig aangetoond, dat een uitgekiende statistische formule, berustend op de scores op enkele goed gevalideerde tests, betere voorspellingen oplevert dan de oude op intuïtie en persoonlijke indrukken berustende klinische methode*" (blz.174).
In het afwijzen van de projectieve tests en de klinische methode en het propageren van de psychometrische tests en de statistische methode wordt naar mijn mening echter een denkfout gemaakt. De redenering die eraan ten grondslag ligt, veronderstelt dat het gehanteerde instrument en de wijze van beoordelen hetzelfde

zijn. Volgens mij is dat onjuist. Het inzetten van projectieve meetinstrumenten is niet hetzelfde als het hanteren van een klinische, op intuïtie en persoonlijke indrukken gebaseerde beoordelingsmethode. Net zo min als het inzetten van psychometrische instrumenten hetzelfde is als het hanteren van een statistische beoordelingsmethode. De denkfout die hierbij wordt gemaakt, is dat meten en beoordelen hetzelfde is. Dit is echter niet het geval.

Hofstee (1999) verstaat onder een beoordeling *"het geval waarin mensen, op gezag van anderen, de kwaliteit(en) van iets van iemand vaststellen"* (blz. 14). Volgens hem is een meting daarentegen niet hetzelfde. Het voorbeeld dat hij aanhaalt, is in dit verband illustratief: *"onder 'personality measurement'… verstaan psychologen voornamelijk het afnemen van vragenlijsten. Naar de vorm zijn die objectief in de zin dat de vragen voor iedereen hetzelfde zijn, net als bij een test. Naar de inhoud echter zijn het beoordelingen van de respondent die worden geïnventariseerd"* (blz. 17-18). Vervolgens stelt hij dat de meting de 'bevinding' (in de betekenis van 'er een subjectief gevoel op na houden') vervangt: *"in de huidige context gaat de meting eventueel vooraf aan, en is ze dienstig voor, de beoordeling"* (blz. 18). Zij zijn dus zeker niet hetzelfde. Sterker nog, Hofstee waarschuwt voor het gelijkstellen ervan: *"wie nadenkt over beoordelen, doet dat vanuit het gezichtspunt van de praktijk, meer in het bijzonder dat van de professies. Een centraal thema in de huidige verhandeling is, dat wetenschap voor professies weliswaar dienstig of zelfs onontbeerlijk is, maar niet genoeg: voor totale verwetenschappelijking van professies, bijvoorbeeld vervanging van beoordelingen door metingen, kan alleen maar ernstig worden gewaarschuwd"* (blz. 18).

In zijn betoog hanteert Hofstee drie onderscheidende termen: meting, bevinding en beoordeling. Met hem ben ik van mening dat de objectieve meting te prefereren is boven de subjectieve bevinding en dat beiden voorafgaan aan (en dus niet hetzelfde zijn als) de uiteindelijke beoordeling 'van iets van iemand'. Ik hanteer vervolgens de stelling dat zowel de projectieve, als de psychometrische test objectieve metingen zijn, die ieder op hun eigen manier gebruikmaken van het beeld dat een respondent van zichzelf heeft en geeft. Beide dienen zij daarbij te voldoen aan psychometrische eisen van betrouwbaarheid en validiteit (zie opnieuw hoofdstuk 3).

Het gaat in mijn ogen daarom niet aan om projectieve meetinstrumenten op voorhand af te doen als intuïtief en op persoonlijke indrukken gebaseerd. Net zomin als trouwens de inzet van psychometrische tests en vragenlijsten op voorhand gelijk te stellen is aan een statistische beoordeling. De instrumenten die worden ingezet om tot een beoordeling te komen, moeten worden losgezien van die uiteindelijke beoordeling.

In de Nederlandse psychologische beroepspraktijk wordt trouwens zelden een statistische beoordelingsmethode gehanteerd. De enige uitzondering die mij bekend is, zijn de (overigens sterk in opmars zijnde) zogenaamde 'expert-systemen', waarbij scores op computertests automatisch worden gekoppeld aan door een panel van deskundigen geformuleerde kwalificaties, op basis waarvan de computer een rapport genereert. De computer integreert als het ware de meting en de beoordeling, maar het blijven twee verschillende, hoewel in dit geval verregaand gestandaardiseerde zaken.

Meestal worden de resultaten van predictieve statistische tests echter nog steeds door een beoordelaar geïnterpreteerd en gewogen. In de uiteindelijke beoordeling zijn de meeste aanhangers van de statistische methode dus feitelijk heel klinisch bezig. Volgens mij is dat overigens ook niet erg. Integendeel, ik ben het opnieuw met Hofstee (1999) eens als hij zegt dat het balanceren tussen subjectiviteit en objectiviteit nodig is als theorie en praktijk met elkaar in aanraking komen: *"beoordelen is het praktiseren van een vorm van professionele deskundigheid. Centraal in het begrip 'professie' staat de casus, het bijzondere geval. De geëigende benadering van de casus is 'heuristisch' in plaats van 'algoritmisch': gronden voor beoordeling of behandeling moeten worden gevonden, en vloeien niet automatisch voort uit een vastliggende procedure... Bureaucratie schiet… te kort; alleen via de menselijke beoordelaar, hoe feilbaar in andere opzichten ook, kan men hopen de casus op eigen merites in te schatten"* (blz. 13).
Daar waar naast psychometrische tests ook gebruikt wordt gemaakt van interviews en op de ACM-gebaseerde instrumenten (wat in de meeste psychologische adviesbureaus in Nederland gebruikelijk is) wordt overigens een combinatie van statistische en klinische methoden gebruikt. Volgens Van Strien & Dane (2001) vormen immers bij de ACM *"'klinische' beoordelingen… inderdaad, evenals voorheen* [bedoeld wordt de tijd dat de projectieve tests nog werden gebruikt] *het voornaamste basismateriaal. Maar deze worden vastgesteld in nauwkeurig omschreven observatieschalen, die het veel beter dan vroeger mogelijk maken aan te geven hoe men tot zijn oordeel is gekomen"* (blz. 175). Wat zij hierbij naar mijn mening echter buiten beschouwing laten, is dat ook de projectieve testinstrumenten een grote ontwikkeling hebben doorgemaakt. De thematische coderingsmethode van Winter is bijvoorbeeld ook vastgelegd in nauwkeurig omschreven instructies en toepassingsregels, 'die het veel beter dan vroeger mogelijk maken aan te geven hoe men tot zijn oordeel is gekomen'.
Overigens zeggen ook Van Strien & Dane dat het *"interessant is dat de beslissing die uiteindelijk wordt genomen, zowel bij de ACM als bij de… traditionele testafname, een individuele is gebleven, stoelend op een persoonlijk geschiktheidsoordeel"* (blz. 176). Het klinische oordeel van de professional is en blijft vooralsnog maatgevend in de Nederlandse psychologische beroepspraktijk. In mijn ogen: gelukkig maar!

5.2.2 Over het verschil tussen predictor en criterium

Een tweede wetenschappelijke en professionele overweging die bij mijn keuze voor het interview en de thematische coderingsmethode een rol heeft gespeeld, heeft betrekking op het psychologische onderscheid tussen predictor en criterium. Volgens Roe (1983) spelen criteria bij de selectie van personeel een dubbelrol. Enerzijds zijn ze nodig om vast te stellen welke predictoren gekozen moeten worden. Criteria *"vormen een voorwaarde voor predictor-ontwikkeling: het is onmogelijk een voorspellend instrumentarium op te bouwen wanneer niet bekend is wát er voorspeld moet worden"* (blz. 49). Anderzijds zijn criteria nodig om te *"evalueren of een selectieprocedure, wanneer deze eenmaal ontwikkeld en toegepast is, aan de verwachtingen voldoet"* (blz. 49).

Volgens Roe heeft het accent in de selectiepraktijk echter jarenlang op de predictoren gelegen: *"in de psychologische praktijk met name op tests"* (blz. 49). Over de keuze van de criteria werd echter weinig nagedacht. Er werd gemakkelijk gegrepen naar het 'praktijkoordeel' van de chef of naar een toevallig beschikbare productiemaat, zoals verkoop- en omzetcijfers. Roe citeert in dit verband Jenkins (1946) die zei dat *"psychologists in general tended to accept the tacit assumption that criteria were either given of God or just to be found lying around"* (blz. 50).
Pas in de zestiger jaren ontstond bij psychologen meer belangstelling voor criteria. Dit gebeurde vooral onder invloed van de teleurstellende resultaten van het onderzoek naar de validiteit van persoonlijkheidsvragenlijsten. Roe zegt daarover: *"het feit dat de validiteiten laag bleven, ondanks alle ontwikkelingen op het terrein van de psychologische tests, deed vermoeden dat er aan de criteriumzijde van de voorspellingsformule iets schortte"* (blz. 50). Volgens hem kunnen criteria betrekking hebben op het gedrag van medewerkers of op de consequenties daarvan. In dat kader maakt hij onderscheid tussen drie niveau's van criteria:
1 Criteria die betrekking hebben op het gedrag van individuen.
2 Criteria die betrekking hebben op de resultaten van dit gedrag.
3 Criteria die betrekking hebben op de uitkomsten die de organisatie bereikt.

Een bepaald patroon van uitkomsten op het niveau van de organisatie is meestal het uiteindelijke doel van de selectie. Uitgaande daarvan kunnen vervolgens eisen worden gesteld aan het gedrag van medewerkers en de resultaten die zij dienen te realiseren. *"Van een rechtstreekse relatie tussen de criteria van de drie niveaus is echter geen sprake. Om te beginnen hangen de resultaten van arbeidsgedrag niet alleen van dat gedrag af, maar ook van de arbeidsomstandigheden… Iets soortgelijks geldt voor de samenhang tussen de resultaten van gedrag en de uitkomsten op het niveau van de organisatie…"* (blz. 52).
Personeelsselectie richt zich op het gedrag van individuen. Er wordt gekozen voor personen van wie wordt aangenomen dat zij zich op een bepaalde wijze kunnen en zullen gedragen. Gedragsaspecten zijn daarom het meest geëigende criterium bij de selectie. In de praktijk liggen de criteria echter gewoonlijk op het vlak van de resultaten. *"Het gevaar bestaat hierbij dat op grond van slechte voorspellingen van resultaat-criteria de conclusie wordt getrokken dat de gebruikte predictoren niet voldoen. Dat hoeft echter niet het geval te zijn"* (blz. 53).
Naast het onderscheid op basis van het analyseniveau van de criteria maakt Roe onderscheid tussen doelen, conceptuele en operationele criteria. In schema 1 is weergegeven hoe dat er uit ziet.

Schema 1 Overzicht van doelen en criteria (uit: Roe, 1983, blz. 55)

Doelen	*Conceptuele criteria*	*Operationele criteria*
Doelstellingen van de organisatie	Uitkomsten van de organisatie	Maten van uitkomsten
Vereisten m.b.t. resultaten	Resultaten	Maten van resultaten
Vereisten m.b.t. gedrag	Gedrag	Maten van gedrag

Het derde onderscheid dat Roe met betrekking tot criteria maakt, heeft betrekking op de termijn waarop het voorspelde gedrag of een voorspelde consequentie ervan geacht wordt zich te manifesteren. Hij spreekt in dit verband van *vroegere* en *latere criteria*. Daarbij gaat het niet om verschillende criteriumvariabelen, maar om een toevoeging die een mogelijk moment van waarneming aangeeft. Dat moment kan gelegen zijn binnen zeer ruime grenzen.
Met Roe zijn Cascio & Aguinis (2005) van mening dat: *"conceptually, effective management can be defined in terms of organizational outcomes"* (blz. 342). Zij citeren in dit verband Campbell, et al (1970) die de effectieve manager zien als een *'optimizer'* die interne en externe hulpbronnen (mensen, grondstoffen, geld) gebruikt om de continuïteit van de unit waarvoor hij management verantwoordelijkheid draagt op de lange termijn te garanderen. Het accent in deze definitie ligt op het gedrag en de activiteiten van managers die nodig en relevant zijn in het kader van het 'optimizen' van die hulpbronnen. Cascio & Aguinis tekenen hierbij aan, dat *"informed, expert opinion is needed to specify the full range of managerial behaviors relevant to the conceptual criterion… The overall aim is to determine psychologically meaningful dimensions of effective executive performance"* (blz. 342).

5.2.3 Over de meting en het criterium

Van Strien & Dane (2001) maken een verbinding tussen de kwestie van het meten en beoordelen enerzijds en de kwestie van het criterium anderzijds. Zij wijzen in dit verband op de beachtenswaardige zaken die Hofstee (1985) naar mijn mening zegt. Met betrekking tot de beoordeling van mensen moet het antwoord worden gevonden in een beter met waarborgen omgeven en verzakelijkte vorm van de oude subjectieve beoordeling. Hofstee betoogt in dit verband, volgens Van Strien & Dane, dat het meten van kwaliteit principieel niet voor metende formalisering in aanmerking komt, omdat het berust op een creatief proces: *"de waarde van hooggekwalificeerd personeel voor een organisatie ligt in het vormgeven aan toekomstige ontwikkelingen, een open en daarmee onvoorspelbare aangelegenheid. Het beoordelen van deze waarde wordt daarmee een persoonlijke inschatting, waarbij goed gevalideerde tests en psychometrische verwerkingsprocedures uiteraard wel een ondersteunende rol kunnen spelen, maar de menselijke beoordelaar niet kunnen vervangen"* (blz. 175).
'Het vormgeven aan toekomstige ontwikkelingen' is een criterium op het niveau van de organisatie dat in de tijd verder weg gelegen is. Mijn keuze voor de thematische codering van drijfveren met behulp van de methode van Winter is hierop gebaseerd. Het succes van een organisatie op de langere termijn (het criterium dat ik in dit onderzoek hanteer) wordt volgens mij in belangrijke mate mede bepaald door een consistente en consequente inspanning van het topmanagement in die organisatie. Zij dienen de resultaten te realiseren die nodig zijn voor het vormgeven van de noodzakelijke ontwikkelingen in de toekomst. De inspanningen die zij zich daarvoor moeten getroosten, worden in mijn redenering gevoed door hun motivatie. Daarbij geldt dat drijfveren

het gedrag van topmanagers op de langere termijn beter voorspellen, terwijl beweegredenen een betere voorspelling zijn van de onmiddellijke keuzes die zij maken (zie hoofdstuk 3). De drijfveren zijn in dit onderzoek dus de predictor van het gedrag van de topmanagers op de langere termijn en, via de resultaten die zij met hun inspanningen realiseren, van de uiteindelijke uitkomsten (succes) op het niveau van de organisatie. Omdat drijfveren beter te meten zijn met behulp van een thematische coderingsmethode dan met psychometrische vragenlijsten (die beter zijn voor het meten van beweegredenen), heb ik in dit onderzoek gekozen voor het gebruik van de coderingsmethode van Winter.
Steun voor deze keuze vind ik bij Cascio & Aguinis (2005). Ten aanzien van het gebruik van psychometrische en projectieve test-technieken citeren zij Kelly (1958) die stelt dat: *"an objective test is a test where the test taker tries to guess what the examiner is thinking, and a projective test is a test where the examiner tries to guess what the test taker is thinking!"* (blz. 353). Over de predictieve validiteit van de projectieve tests zijn zij dan ook somber. Zij vermelden een gemiddelde validiteit van .18 over vijf studies, maar tekenen daarbij aan dat: *"it would be a mistake to conclude from this, however, that projective tests should never be used, especially when they are scored in terms of dimensions relevant to "motivation to manage"* (blz. 353). Waar het gaat om het meten van de motivatie van managers maken zij melding van hoge predictieve validiteiten (tussen .26 en .30) van prestatiemotivatie voor *'salary progress'*, zeven tot negen jaar na het assessment (Grant, Katkovsky & Bray; 1967). In een ander onderzoek (McClelland & Boyatzis, 1982) bleek *'progress in management'* na acht, respectievelijk zestien jaar sterk te correleren (r = .75) met het *'leadership motive pattern (LMP)'* (zie ook hoofdstuk 2).

5.3 Twee onderzoekslijnen

Mijn fascinatie met de genoemde onderwerpen en het gebrek aan onderzoek, theorie en literatuur op dit gebied hebben geleid tot de formulering van twee onderzoekslijnen in deze studie:

1 Een biografische onderzoekslijn, die vooral van belang is vanwege het mogelijke verband dat er bestaat tussen de afkomst en achtergrond van topmanagers, hun motivatie en het succes van de organisatie waarin zij werkzaam zijn. De biografische beschrijving van de topmanagers wordt bovendien gehanteerd als basis voor het scoren van hun drijfveren.
2 Een motivationele onderzoekslijn, die de centrale lijn in het onderzoek vormt en waarmee getracht wordt inzicht te krijgen in de beweegredenen en drijfveren van de Nederlandse topmanagers.

5.3.1 De biografische onderzoekslijn

In de biografische onderzoekslijn staan de afkomst en de achtergrond van de topmanager centraal. De onderzoekslijn kent een kwalitatief en een kwantitatief element. Het kwalitatieve element heeft betrekking op het levens- en loop-

baanverloop, zoals de topmanager dat naar aanleiding van de semi-gestructureerde interviewvragen van zichzelf schetst. Het is het verhaal van de manager over zichzelf. Wie is hij? Waar komt hij vandaan? Dit deel van het onderzoek kent een beschrijvend karakter.
Het kwantitatieve element heeft betrekking op de harde data die de topmanager over zichzelf verstrekt. Daarbij gaat het om zaken als: huidige functie, geboortedatum, geboorteplaats (en plaats waar getogen), geslacht, samenstelling van het ouderlijk nest, positie in het gezin (1 = oudste kind; 2 = tweede kind; 3 = derde kind; enzovoort), het beroep van pa, de gevolgde middelbare school- en vervolgopleiding, de huwelijkse staat (met de hoeveelste partner), het hebben van kinderen en de hobby's. De antwoorden op de vraag naar de hobby's werden als volgt gecategoriseerd: 1 = sport; 2 = kunst & vertier; 3 = in & om het huis. Wanneer meerdere hobby's werden genoemd, werd de topmanager ingedeeld in de categorie, waarmee zijn antwoord het meest correspondeerde. Als een manager op deze vraag bijvoorbeeld antwoordde: "gezin, fitness, tuinieren", werd hij ingedeeld in de categorie 'in & om het huis', omdat gezin en tuinieren in deze categorie vallen. Bijlage 6 vermeldt de categorisering van de antwoorden, zoals die in het onderzoek is gehanteerd.
De topmanagers werd ook gevraagd naar het aantal dienstjaren in de huidige functie, het aantal verschillende werkgevers dat zij in hun loopbaan hebben gediend en hun beleving van de balans tussen werk en privé. Op deze laatste vraag werden de antwoorden van de managers als volgt gecategoriseerd: 1 = er is geen balans (dat wil zeggen, de weegschaal slaat volledig door naar het werk); 2 = het vinden van balans gaat moeilijk (dat wil zeggen, het werk domineert; het bewaken van het privédomein en het vinden van tijd voor rust en ontspanning kost veel moeite); 3 = de balans is redelijk (dat wil zeggen, het werk domineert, maar er wordt voldoende tijd voor rust, ontspanning en privéleven gevonden); 4 = er is een goede balans (dat wil zeggen, werk en privé zijn goed met elkaar in balans).
De topmanagers werd ook gevraagd naar de ambities die zij voor de toekomst nog hadden. De antwoorden die zij op de deze vraag gaven, werden als volgt gecategoriseerd: 1 = een nieuwe uitdaging; 2 = een maatschappelijk relevante taak/opdracht/klus; 3 = een specifieke hobby; 4 = studeren; 5 = geen ambities meer.
De biografische onderzoekslijn heeft een beschrijvend en vergelijkend karakter. Het betreft harde gegevens, waarmee 'gerekend' kan worden en waarmee onderscheid tussen de succesvolle en de controle organisaties kan worden gemaakt.

5.3.2 De motivationele onderzoekslijn

De motivationele onderzoekslijn kent drie elementen:
1 de vraag naar de beweegredenen van de topmanagers,
2 de vraag naar hun drijfveren en
3 een vergelijking van de antwoorden op beide vragen.

5.3.2.a De beweegredenen

Het onderzoek naar de beweegredenen is gedaan door middel van het stellen van concrete vragen over de motivatie van de topmanagers. Bij beweegredenen gaat het om de motieven die managers zelf aangeven waarom zij dingen doen en gedaan hebben, waar zij hun voldoening uit halen en waarin voor hen de beloning voor hun handelen ligt. In het interview zijn de volgende vragen naar de beweegredenen van topmanagers gesteld:

1 Waarom bent u gaan managen en leidinggeven? Waarom was dat aantrekkelijk?
2 Waarin ligt voor u de beloning van uw handelen als topmanager? Waar doet u het voor?
3 Wat drijft, beweegt en bezielt u?

De antwoorden op deze vragen zijn vervolgens gecategoriseerd en gecodeerd op een zodanige wijze dat de antwoorden overeenkomen met de motieven van McClelland. Die categorisering en codering is als volgt in zijn werk gegaan:

1 Als beweegredenen voor *prestatiemotivatie* zijn alle antwoorden gecategoriseerd die betrekking hebben op: uitdaging, succes, resultaat boeken, dingen/doelen/zaken realiseren, presteren, spanning, afwisseling, problemen oplossen, persoonlijke ontwikkeling, scoren, jezelf bewijzen, ambitie, winnen, erkenning/waardering, klussen klaren, maximale uit talent halen en nieuwsgierigheid.
2 Als beweegredenen voor *machtsmotivatie* zijn alle antwoorden gecategoriseerd die betrekking hebben op: sturen, richten, invloed, bouwen, creëren, regelen, orde scheppen, beslissen, organiseren, veranderen, controleren, verbeteren, inspireren, motiveren, bepalen, mensen laten bewegen, executie, mensen bij elkaar brengen, 'making a difference', status en aanzien.
3 Als beweegredenen voor *affiliatiemotivatie* zijn alle antwoorden gecategoriseerd die betrekking hebben op: samenwerken, teamwork, omgaan met mensen, met mensen werken, verbondenheid en plezier.

De score voor de beweegredenen wordt vervolgens verkregen door voor de drie vragen het aantal antwoorden per categorie (prestatie, macht en affiliatie) te sommeren. Bijvoorbeeld: een manager noemt op de vraag "waarom managen en leiding geven?" in zijn antwoord *"sturen, bepalen, beslissen, richten"*, op de vraag "waar doet u het voor?" noemt hij *"succes hebben, doelen realiseren, resultaten boeken"* en op de vraag "wat drijft u?" noemt hij*"succes, invloed hebben, mezelf bewijzen"*. De scores op de beweegredenen zijn dan: *bew-ach= 5; bew-pow= 5; en bew-aff= 0*.

Daarnaast werd hen gevraagd:

- Hoe belangrijk zijn geld, status en aanzien voor uw persoonlijke voldoening?
- Hoe belangrijk zijn macht en invloed voor uw persoonlijke voldoening?
- Waar ligt u 's nachts wakker van? Welke angsten en vrezen heeft u?

5.3.2.b De drijfveren

Het onderzoek naar de drijfveren van de topmanagers ging als volgt in zijn werk. Alle interviews werden met toestemming van de topmanagers opgenomen met behulp van een digitale voice-recorder. Vervolgens werd een letterlijke transcriptie gemaakt van alle interviews. Hiervoor werd een professioneel, gecertificeerd tekstverwerkings- en transcriptiebedrijf (Tekst2000) ingeschakeld. De uitgeschreven teksten werden vervolgens steekproefsgewijs gecontroleerd aan de hand van de oorspronkelijke interviewopname.

De volledig uitgeschreven teksten werden daarna met behulp van de coderingsmethode van David Winter (*'the coding methodology for motive imagery and the responsibility disposition'*, zie bijlage 1.) gecodeerd op de aanwezigheid van de prestatie-, macht- en affiliatiedrijfveer en de verantwoordelijkheidsdispositie. Conform de instructies van Winter werd alleen de betekenis van de tekst gescoord. De machtdrijfveer wordt bijvoorbeeld gescoord wanneer sprake is van uitspraken die betrekking hebben op sterke, krachtige acties die impact hebben op anderen, op controlerende en regulerende taken en op acties die erop zijn gericht anderen te beïnvloeden en te overtuigen of te helpen, zonder dat expliciet om hulp is gevraagd. Wanneer de topmanagers uitspraken doen als *"…ik heb hem de goede kant uitgestuurd…"* of *"…als je vier uur in een vergadering zit, dan moet het afgelopen zijn. Dan zorg ik dat er een punt achter wordt gezet…"* (citaten uit de interviewtranscripten), worden die gecodeerd als machtdrijfveer.

De prestatiedrijfveer wordt gescoord als uitspraken worden gedaan die een bijzondere, unieke of excellente prestatie reflecteren of waarin sprake is van de positieve evaluatie van resultaten of het behalen van doelen. Voorbeelden zijn: *"…en wat zie je? De resultaten zijn uitstekend. We zijn de enigen die groeien in vergelijking met de andere drie…"* en *"…als je ziet waar die mensen mee komen, dan krijg ik echt een gevoel van Jezus, top!"*.

De affiliatiedrijfveer is gescoord als uitspraken worden gedaan die warme, positieve of vriendschappelijke gevoelens reflecteren ten opzichte van anderen of waarin verdriet wordt geuit over de ontwrichting van relaties of de verwijdering tussen mensen. Voorbeelden hiervan zijn: *"…ik heb gezegd, jongens, waar we eerst mee aan de slag gaan, we moeten fun hebben met elkaar, lol maken..."* en *"…we gaan met zijn zevenen een lang weekend skiën. Om eens even lol te hebben met elkaar..."*.

De verantwoordelijkheidsdispositie wordt gescoord als uitspraken worden gedaan over morele of wettelijke normen, morele verplichtingen, bezorgdheid om anderen, zorg over de consequenties van acties en zelfkritische beoordelingen. Voorbeelden van uitspraken uit de interviews die zijn gecodeerd als verantwoordelijkheidsdispositie zijn: *"…op weg naar de top kun je je nog wel eens als een prima donna gedragen, maar als je hier eenmaal zit kan dat niet meer, want dat demotiveert mensen…"* en *"…je moet echt opletten wat je zegt, je kunt er niet meer alles zo maar uitflappen…"*.

Alle interviews zijn gecodeerd door twee getrainde codeerders, die een hoge interbeoordelaarsbetrouwbaarheid (een category agreement van meer dan

85%) behaalden met de expertscores op het oefenmateriaal van Winter (zie Winter, 1992 en 1994). De codering van de interviews door de codeerders vond onafhankelijk van elkaar plaats. De category agreement op de motieven en de verantwoordelijkheidsdispositie varieerde aanvankelijk van 62% tot 96%. In een afstemmingsbijeenkomst werden de scorebeslissingen vervolgens met elkaar vergeleken en getoetst aan de definities van Winter. Dit had tot doel overeenstemming te bereiken over de correcte wijze van codering van de verschillende motieven. Als extra check op de afgestemde scores werd een steekproef (n=10) uit de interviews gehaald en door twee andere codeerders (de auteur en een onderzoeksassistent) getoetst en geëvalueerd. De afgestemde scores (uiteindelijke category agreement = 100%) werden uiteindelijk in de analyse van de data gebruikt.
De topmanagers zijn vooraf niet geïnformeerd over de onderzoeksopzet. Zij werden schriftelijk uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. De uitnodigingsbrief staat weergegeven in bijlage 5. Daarin wordt melding gemaakt van de aanleiding voor mijn onderzoek en de vragen die mij bezighouden. Ik leg uit dat ik geïnteresseerd ben in het antwoord op vragen als: wie zijn de topmanagers in Nederland; wat is hun achtergrond; waar komen zij vandaan; wat bezielt en motiveert hen; wat hebben zij gedaan; en hoe zijn zij gekomen waar zij zitten? Zij wisten echter niet hoe de verzamelde gegevens zouden worden gebruikt, bewerkt en gecodeerd.
De interviews werden afgenomen in de periode van maart 2004 tot en met oktober 2005 en vonden plaats op de respectieve hoofdkantoren van de deelnemende organisaties, in de kamer van de betreffende topmanager. De gemiddelde gespreksduur was anderhalf uur.

5.4 De steekproef

De totale steekproef (n=70) van dit onderzoek bestaat uit twee sub-steekproeven:

- een onderzoeksgroep (n=28), bestaande uit managers die in dienst zijn bij elf (11) “succesvolle” biotopen en
- een controlegroep (n=42), bestaande uit managers die in dienst zijn bij veertien (14) “gemiddelde” biotopen.

Voor een beschrijving van de totstandkoming en de indeling van de onderzoeks- en de controlegroep verwijs ik naar paragraaf 4.3.
Alle managers uit de steekproef zijn betaalde professionals van de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Zestig (85,7%) werken er in de private sector, tien (14,3%) in de publieke sector. Vijfendertig (50%) topmanagers uit de steekproef werken bij een beursgenoteerde onderneming, vijfendertig (50%) bij een niet-beursgenoteerde organisatie.
De functie-indeling van de managers uit de steekproef is weergegeven in tabel 3.

Tabel 3 Functie-indeling van de managers uit de steekproef

	Frequentie	%	Cumulatief %
CEO	22	31,4	31,4
CFO	14	20,0	51,4
RvB-lid	34	48,6	100,0
Totaal	70	100,0	

Bij de functie-indeling zijn de voorzitters van de bestuursraden ingedeeld in de categorie CEO, de financiële eindverantwoordelijken zijn als CFO gecategoriseerd en de overige bestuursleden als RvB-lid. Dat betekent dat de secretaris-generaal van het Ministerie van OC&W als CEO is ingedeeld, evenals de directeur-generaal van de Belastingdienst. Als RvB-leden zijn gecategoriseerd: de directeuren-generaal van het Ministerie van OC&W, de plaatsvervangend commandant van de Politie Amsterdam-Amstelland en de plaatsvervangend directeur-generaal van de Belastingdienst.
De organisaties uit de steekproef representeren een breed spectrum van bedrijfstakken, waaronder de industrie (8), de financiële dienstverlening (4), de bouw (3), de overheid (3), de transportsector (2), de zakelijke dienstverlening (2), de zorgsector (1), de energiesector (1) en de detailhandel (1).

5.5 De verwerking van de gegevens

Per organisatie is steeds getracht alle leden van de Raad van Bestuur in het onderzoek te laten participeren en hen een individueel interview af te nemen. De reden hiervoor was tweeledig. Enerzijds is de deelname van alle (of een zo groot mogelijk percentage van de) leden van de Raad van Bestuur van een organisatie van belang om een verband te kunnen leggen tussen het succes van de biotoop en het verantwoordelijke topmanagement. Anderzijds is het noodzakelijk om de toezegging waar te maken om de verschillende RvB's (als dank voor hun deelname aan het onderzoek) een benchmark te presenteren van de eigen biotoop ten opzichte van de andere organisaties in de steekproef. Deze doelstelling is echter helaas niet volledig gerealiseerd. Bij 15 organisaties (60%) heeft de voltallige RvB (op hooguit één persoon na) aan het onderzoek deelgenomen, bij 10 organisaties (40%) niet.

5.5.1 De biografische onderzoekslijn

Het kwalitatieve element in deze onderzoekslijn heeft een beschrijvend karakter. De 70 levensverhalen van de topmanagers die aan het onderzoek hebben deelgenomen, kunnen worden beschouwd als evenzovele 'case studies'. Het doel hiervan is het verzamelen van gegevens over de persoonlijke levensgeschiedenis en de loopbaan van de betrokken managers. Ik wil weten wat

voor hen de belangrijke gebeurtenissen in hun leven en loopbaan zijn geweest en welke trends en tendenties daaruit voor de groep als geheel te destilleren zijn.
Ik ben mij ervan bewust dat het hierbij gaat om een verzameling van subjectieve, retrospectieve perspectieven, maar zoals ik in hoofdstuk 3 reeds zei, is elke vertelling een persoonlijke weergave van de eigen psychologische realiteit. Elk levensverhaal, elk verhaal dat iemand over zichzelf vertelt, is uniek. Er zijn er geen twee gelijk. Het is vanwege dit unieke, individuele karakter van elk verhaal dat de vertelling kan worden gezien als een belangrijke bron van informatie over de persoon die het verhaal vertelt (en construeert). In de thema's die iemand aan de orde stelt, manifesteert zich het levensschema dat iemand voor zichzelf hanteert. In de beschrijving van wat er is gebeurd, formuleert elk individu een verhaal, waarbij dat interne schema als regisseur optreedt. Het horen of het lezen van deze verhalen verschaft een inkijkje in het unieke karakter van iemands psyche.
Het hanteren van een 'case study' methode stelt mij in staat de verschillende aspecten van de levensgeschiedenis en de loopbaan van de topmanagers te bestuderen. Hierbij wordt een constructivistisch perspectief gehanteerd, dat aansluit bij de narratieve benadering in de psychologie.
In de 'case study' benadering onderscheidt Yin (1989) drie toepassingsmogelijkheden: explorerend, beschrijvend en verklarend. Ik hanteer in het onderzoek de beschrijvende en de explorerende toepassingsvarianten. Enerzijds omdat ik geïnteresseerd ben in het verloop van de levensgeschiedenis en de loopbaan van managers. Anderzijds omdat ik in de verschillende beschrijvingen op zoek ben naar gemeenschappelijkheden en trends, waarop aanvullende onderzoeksvragen en hypothesen voor toekomstig onderzoek kunnen worden gebaseerd. Het doel van het kwalitatieve onderzoeksdeel is het vergroten van het begrip over wat er gebeurt in de loopbaan en levensgeschiedenis van topmanagers en wat de relatie is tussen verschillende variabelen die daarin een rol spelen. Daarentegen heeft dit gedeelte van het onderzoek niet tot doel een verklaring te geven voor het waarom van (de verhalen over) de levensloop en de loopbaan.
Het kwantitatieve aspect in de biografische onderzoekslijn heeft zowel een beschrijvend, als een analytisch karakter. Teneinde de relatie tussen de verschillende onderzoeksvariabelen en de verschillende sub-steekproeven te onderzoeken, maak ik gebruik van 'correlation analysis', 'cross tabulations', 'chi-square tests', 't-tests' en variantie-analyses. Voor het illustreren van de onderzoeksresultaten maak ik daarnaast gebruik van 'box-plots', frequentietabellen en staafdiagrammen.

5.5.2 De motivationele onderzoekslijn

De motivationele onderzoekslijn kent drie sporen:
1 Een onderzoek naar de beweegredenen van topmanagers.
2 Een onderzoek naar de drijfveren van topmanagers.
3 De vergelijking van de resultaten van deze twee onderzoekssporen.

Bovendien ben ik niet alleen geïnteresseerd in de beweegredenen en drijfveren van de topmanagers 'an sich', maar tevens in de verschillen die er met betrekking tot hun motivatie bestaan tussen de managers in de succesvolle biotopen en de managers in de controlegroep.
De drie sporen hebben zowel een beschrijvend, als een analytisch karakter. Voor het onderzoeken van de relatie tussen de diverse onderzoeksvariabelen en het vergelijken van de resultaten tussen de twee primaire onderzoeksporen enerzijds en de beide sub-steekproeven anderzijds, maak ik gebruik van correlatie- en regressieanalyses, variantie-analyses, chi-kwadraat-, t- en z- testen.

5.5.2.a Onderzoek naar de beweegredenen van topmanagers

Totaalscores voor de verschillende beweegredenen van de topmanagers werden verkregen door de antwoorden op de drie motivatievragen te categoriseren per beweegreden en vervolgens het aantal categoriseringen per beweegreden te sommeren. Aldus werden drie motivatiescores per topmanager verkregen:

1 De score voor de prestatiebeweegreden (bew-ach) werd verkregen door voor de drie motivatievragen de antwoorden te sommeren die een indicatie geven voor prestatiemotivatie, conform de antwoordcategorisering uit paragraaf 5.3.2.a.
2 De score voor de machtbeweegreden (bew-pow) werd verkregen door voor de drie motivatievragen de antwoorden te sommeren die een indicatie geven voor machtmotivatie, conform de antwoordcategorisering uit paragraaf 5.3.2.a.
3 De score voor de affiliatiebeweegreden (bew-aff) werd verkregen door voor de drie motivatievragen de antwoorden te sommeren die een indicatie geven voor affiliatiemotivatie, conform de antwoordcategorisering uit paragraaf 5.3.2.a.

De antwoorden van de topmanagers op de vraag naar geld, status en aanzien enerzijds en naar macht en invloed anderzijds zijn als volgt gecategoriseerd:

- Geld is een belangrijke motivator voor mij: 1 = ja; 2 = beperkt; 3 = nee.
- Status, aanzien is een belangrijke motivator voor mij: 1 = ja; 2 = beperkt; 3 = nee.
- Macht, invloed is een belangrijke motivator voor mij: 1 = ja; 2 = macht niet, invloed wel; 3 = nee.

De antwoorden op de vraag naar de angsten en vrezen van de topmanagers zijn als volgt gecategoriseerd:

- 1 = fraude, continuïteit, risico; 2 = vertrouwen, reputatie; 3 = confrontatie, conflict; 4 = politiek, spelletjes; 5 = geen angsten.

5.5.2.b Onderzoek naar de drijfveren van topmanagers

Totaalscores voor de drijfveren van topmanagers zijn verkregen met behulp van de coderingsmethode voor 'motive imagery' van David Winter. Omdat de

lengte van de interviews van invloed is op de hoogte van de scores van de topmanagers op de verschillende motieven, zijn de scores gecorrigeerd voor het aantal woorden in de transcriptie van het interview. Conform eerdere motivatiestudies (bijvoorbeeld De Hoogh, 2004; Kirkpatrick et al., 2002; Schmitt & Winter, 1998), zijn de absolute scores voor motivatie en verantwoordelijkheid gedeeld door het aantal woorden in het interview en vervolgens vermenigvuldigd met duizend. In formule:

$$\frac{\textit{Motive (or responsibility) score}}{\textit{Aantal woorden in interview}} \times 1000 = \Delta \textit{ motive (0r responsibility) score.}$$

Voor het construeren van de interactiefactor tussen de machtdrijfveer en de verantwoordelijkheidsdispositie zijn beide variabelen gestandaardiseerd en vervolgens met elkaar vermenigvuldigd. In formule:

$$z\text{-}pow = (x\text{-}pow - \mu\text{-}pow)/\ \delta\text{-}pow \text{ en } z\text{-}resp = (x\text{-}resp - \mu\text{-}resp)\ /\ \delta\text{-}resp \quad \text{en}$$
$$n\text{-}pow\ .\ d\text{-}resp = z\text{-}pow\ .\ z\text{-}resp.$$

Analoog hieraan is een interactiefactor geconstrueerd tussen de prestatiedrijfveer en de verantwoordelijkheidsdispositie. In formule:

$$z\text{-}ach = (x\text{-}ach - \mu\text{-}ach)/\delta\text{-}ach \quad \text{en } z\text{-}resp = (x\text{-}resp - \mu\text{-}resp)\ /\delta\text{-}resp \quad \text{en}$$
$$n\text{-}ach\ .\ d\text{-}resp = z\text{-}ach\ .\ z\text{-}resp.$$

Hierbij geldt:

- z-pow = de gestandaardiseerde 'macht'-score; x-pow = de werkelijke 'macht'-score; μ-pow = de gemiddelde 'macht'-score in de totale onderzoekspopulatie; en δ-pow = de standaarddeviatie op de 'macht'-score in de onderzoekspopulatie.
- z-resp = de gestandaardiseerde 'verantwoordelijkheid'-score; x-resp = de werkelijke 'verantwoordelijkheid'-score; μ-resp = de gemiddelde 'verantwoordelijkheid'-score in de totale onderzoekspopulatie; en δ-resp = de standaarddeviatie op de 'verantwoordelijkheid'-score in de onderzoekspopulatie.
- z-ach = de gestandaardiseerde 'prestatie'-score; x-ach = de werkelijke 'prestatie'-score; μ-ach = de gemiddelde 'prestatie'-score in de totale onderzoekspopulatie; en δ-ach = de standaarddeviatie op de 'prestatie'-score in de onderzoekspopulatie.
- n-pow . d-resp = de interactiefactor tussen machtdrijfveer (n-pow) en verantwoordelijkheidsdispositie (d-resp); dit is het product van de gestandaardiseerde scores van beide variabelen.
- n-ach . d-resp = de interactiefactor tussen prestatiedrijfveer (n-ach) en verantwoordelijkheidsdispositie (d-resp); dit is het product van de gestandaardiseerde scores van beide variabelen.

De z-score (waarvoor geldt: $\mu = 0$; $\delta = 1$) geeft het aantal standaarddeviaties aan dat de werkelijke score op een variabele verwijderd is van de gemiddelde score van de gehele populatie. Hiermee wordt de relatieve positie van de score binnen de totale scoreverdeling aangegeven.

5.6 De hypothesen

Op basis van het voorgaande wordt een aantal verwachtingen geformuleerd ten aanzien van de motivatie van managers:

1 Beweegredenen (*self-attributed motives*) en drijfveren (*implicit motives*) zijn twee verschillende motivatieconcepten die elk een ander (van elkaar onderscheidend) aspect van de motivatie van managers representeren en meten.
2 Topmanagers beantwoorden aan het *'Leadership Motive Pattern'* : zij hebben een sterke machtdrijfveer (met een sociale machtsoriëntatie), een redelijk sterke (*'moderately high'*) prestatiedrijfveer en een zwakke affiliatiedrijfveer.
3 Analoog aan de machtsoriëntatie kan ten aanzien van de motivatie van managers een prestatieoriëntatie worden geïdentificeerd. Het gaat hierbij om een interactie effect tussen de verantwoordelijkheidsdispositie van managers en hun prestatiedrijfveer. Managers met een sociale prestatieoriëntatie zetten hun medewerkers aan tot het leveren van (top-)prestaties en gaan voor het succes van de groep, terwijl managers met een persoonlijke prestatieoriëntatie vooral streven naar eigen succes, zelf willen scoren en alles onder controle willen houden.
4 Organisaties kunnen worden beschouwd als biotopen.

Volgens het 'Leadership Motive Pattern' hebben succesvolle managers een sterke sociale machtsoriëntatie. Dit wordt veroorzaakt door een sterke verantwoordelijkheidsdispositie, in combinatie met een sterke machtdrijfveer. Analoog hieraan geldt dit volgens mij voor de prestatieoriëntatie. Ten aanzien van de relatie tussen de motivatie van managers en de mate van succes van de organisatiebiotopen waarin zij werkzaam zijn, wordt daarom op voorhand de verwachting uitgesproken dat verschillen tussen managers zich voordoen in de verantwoordelijkheidsdispositie en de interactie daarvan met respectievelijk de macht- en de prestatiedrijfveer:

5 Topmanagers in de succesvolle biotopen hebben een sterkere verantwoordelijkheidsdispositie dan topmanagers in de gemiddelde biotopen.
6 Topmanagers in de succesvolle biotopen hebben een sterkere sociale machtsoriëntatie dan topmanagers in de gemiddelde biotopen.
7 Topmanagers in de succesvolle biotopen hebben een sterkere sociale prestatie-oriëntatie dan topmanagers in de gemiddelde biotopen.

6
Analyse en resultaten

6.1 De organisatie als biotoop

Om te onderzoeken of de organisaties inderdaad als van elkaar te onderscheiden biotopen kunnen worden beschouwd is allereerst een variantie-analyse (one-way ANOVA) uitgevoerd, met als *factor* de organisatie (biotoop) waartoe de verschillende topmanagers behoren. Als afhankelijke variabelen zijn in deze analyse de drijfveer- en beweegredenscores van de managers gebruikt. In tabel 4 staan de resultaten van de analyse weergegeven. Om te kunnen spreken van een biotoop-effect, zijn in de analyse alleen de organisaties meegenomen, waarvan alle leden (maximaal op één na) van de RvB in het onderzoek participeerden. Dit zijn: ABN/Amro, KLM, DSM, KPMG, NS, Athlon, Ballast Nedam, Stork, Rijngeest, Eneco, Avebe, Heijmans, SNS/Reaal en PwC.

Uit tabel 4 blijkt dat alleen voor wat betreft de prestatiemotivatiefactoren er sprake is van significant verschillende groepsgemiddelden (voor n-ach geldt: $F = 1.829$, $p<0.1$; voor b-ach: $F = 2.386$, $p<0.05$). Voor de andere motivatiefactoren worden geen significante verschillen tussen de groepsgemiddelden gevonden. Dit houdt in dat er alleen voor wat betreft prestatiemotivatie gesproken kan worden van echte biotopen.
Omdat de populatie niet op alle factoren normaal is verdeeld en de varianties van de groepen niet aan elkaar gelijk zijn, is ter controle ook nog een Kruskal-Wallis toets uitgevoerd. De resultaten daarvan staan in bijlage 7. De conclusie is dezelfde. Alleen voor wat betreft de prestatiemotivatiefactoren n-ach en b-ach wordt de nulhypothese verworpen dat de groepen afkomstig zijn uit identieke populaties (voor n-ach: chi-square = 20.787, $p<0.1$; voor b-ach: chi-square = 22.440, $p<0,05$). Ten aanzien van de andere motivatiefactoren en de verantwoordelijkheidsdispositie moet worden geconcludeerd dat geen sprake is van verschillende populaties. Daarmee blijkt de stelling, dat organisaties als afzonderlijke biotopen kunnen worden beschouwd slechts in beperkte mate houdbaar. Overigens moet hierbij worden aangetekend dat het aantal biotopen waarop de analyse is gebaseerd beperkt is (n= 14). Interessant is echter wel dat het duidelijkst een “biotoop tendens” zichtbaar is als het gaat om beweegredenen, de meest “zichtbare” manier waarop motivatie wordt geuit.

Tabel 4 Variantie-analyse (one-way ANOVA) met factor 'organisatie'

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
drijfveer-prestatie	Between Groups	10,830	13	,833	1,829	,077
	Within Groups	15,943	35	,456		
	Total	26,774	48			
drijfveer-affiliatie	Between Groups	4,263	13	,328	1,003	,469
	Within Groups	11,442	35	,327		
	Total	15,705	48			
drijfveer-macht	Between Groups	12,109	13	,931	,760	,694
	Within Groups	42,888	35	1,225		
	Total	54,997	48			
verantw.disp.	Between Groups	4,251	13	,327	,975	,493
	Within Groups	11,736	35	,335		
	Total	15,987	48			
beweegreden-prestatie	Between Groups	70,978	13	5,460	2,386	,020
	Within Groups	80,083	35	2,288		
	Total	151,061	48			
beweegreden-macht	Between Groups	39,345	13	3,027	1,236	,297
	Within Groups	85,717	35	2,449		
	Total	125,061	48			
beweegreden-affiliatie	Between Groups	18,968	13	1,459	1,311	,253
	Within Groups	38,950	35	1,113		
	Total	57,918	48			

6.2 Afkomst en achtergrond

6.2.1 Leeftijd, gezinsgrootte en tenure

In tabel 5 (pag. 88) zijn de gemiddelden, de standaard deviaties en de correlaties weergegeven van de biografische variabelen die kunnen worden gemeten op een interval- of ratioschaal. Een aantal gegevens is daarin opvallend te noemen. Zo blijkt, dat de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse topmanager 53,2 jaar is. Grofweg, is hij geboren tussen 1946 en 1957. Dat betekent dat organisaties in Nederland nog altijd bestuurd worden door de 'baby boom'-ers.
De Nederlandse topmanagers komen naar de huidige maatstaven gemeten uit relatief grote gezinnen (gemiddeld 3,8 kinderen). Gemiddeld genomen nemen zij de tweede positie in het gezin in. Zij hebben over het geheel genomen iets meer broers (totaal 92; gemiddeld 1,4) dan zussen (totaal 84, gemiddeld 1,2) en relatief vaak zijn zij het oudste kind (46%), dan wel de oudste zoon (56%).

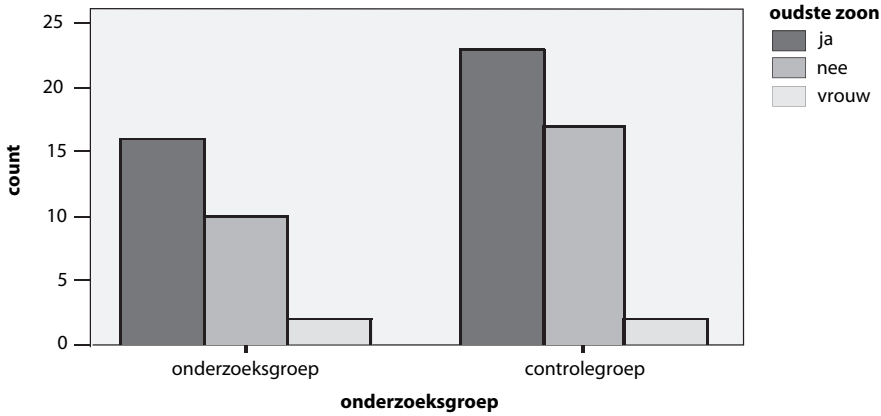
Tabel 5 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen biografische variabelen

Variabele	μ	δ	Leeftijd	Nest-grootte	Plaats in het gezin	Aantal werkgevers	Tijd in functie
Leeftijd	53,2	5,6					
Nestgrootte	3,8	1,8	,109				
Plaats in het gezin	2,0	1,3	,181	**,439(**)**			
Aantal werkgevers	2,5	1,4	-,017	,129	**,242(*)**		
Tijd in functie	4,5	2,4	**,426(**)**	-,009	-,128	**-,351(**)**	
Onderzoeksgroep***	1,6	-	-,196	,121	,008	**,379(**)**	**-,298(*)**

Onderzoeksgroep: 1 = onderzoeksgroep, 2 = controlegroep.
*** Spearman's rho (alle andere correlaties zijn Pearson's r)
** Correlation is significant at the 0.01 level (p<0.01; 2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (p<0.05; 2-tailed).

Uit figuur 3 blijkt dat zowel in de succesvolle biotopen, als in de controlegroep het aantal managers dat de oudste zoon in het gezin is groter is dan het aantal managers dat niet de oudste zoon is.

Uit figuur 3 blijkt tevens dat er relatief weinig vrouwen deel uitmaken van de onderzoekspopulatie. In totaal blijken slechts vier vrouwen (6%) een topmanagementpositie te bekleden bij de organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Deze vrouwen zijn overigens gelijkelijk over de beide sub-steekproeven (ieder twee) verdeeld. Drie van hen zijn werkzaam in de 'not-for-profit'-sector en slecht één in de profit-sector; géén van hen is werkzaam in een beursgenoteerde onderneming.



Figuur 3 Verdeling oudste zonen in de succesvolle biotopen en de controlegroep

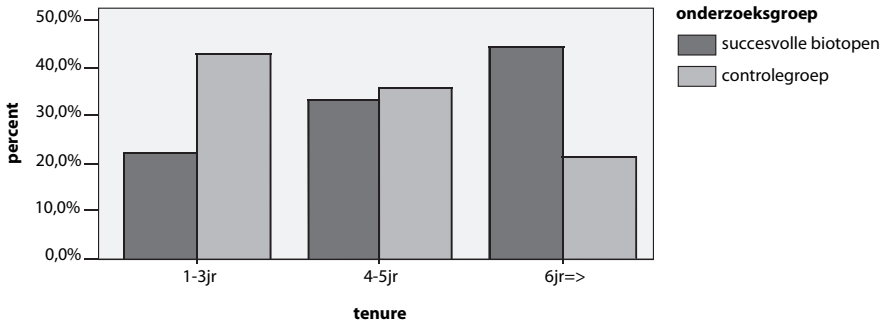
Een ander interessant, significant verband dat uit tabel 5 blijkt, heeft betrekking op de positie in het gezin van de topmanager en het aantal werkgevers dat hij in zijn loopbaan heeft gediend. Het blijkt dat hoe lager de positie (dus hoe meer oudere broers en zussen) in het gezin, hoe meer werkgevers hij heeft versleten ($r= .242$; $p<0.05$). Het is weliswaar geen erg sterk, maar wel een opmerkelijk verband. Het zou kunnen betekenen dat jongere gezinsleden "beweeglijker" zijn in het algemeen en in hun loopbaan in het bijzonder.
Een sterk, significant verband ($r= .426$; $p<0.01$) bestaat er tussen de leeftijd van de topmanager en de tijd die hij in zijn huidige functie heeft doorgebracht. Dit is overigens een tamelijk voor de hand liggend verband, aangezien je vanzelf ouder wordt, naarmate je een functie langer bekleedt.
Tabel 5 geeft echter nog een aantal andere interessante, significante verbanden te zien. Zo valt op dat het aantal verschillende werkgevers dat een topmanager heeft gediend negatief correleert met de tijd dat hij zijn functie bekleedt ($r= -.351$; $p<0.01$). Dat betekent dat naarmate de topmanagers langer in hun huidige functie werkzaam zijn, zij voor *minder* verschillende werkgevers hebben gewerkt.
Nog opvallender zijn echter de verschillen tussen de topmanagers in de succesvolle biotopen en hun collega's in de controlegroep, als het gaat om het aantal werkgevers waarvoor zij hebben gewerkt en hun '*tenure*' (= de tijd dat zij hun functie bekleden). Het blijkt dat de topmanagers in de succesvolle biotopen significant ($r= .379$; $p<0.01$) minder werkgevers hebben gediend dan de managers in de gemiddelde biotopen. Bovendien hebben de managers in de succesvolle biotopen een significant ($r= -.298$; $p<0.05$) langere 'tenure' dan hun collega's in de controlegroep.
Om te checken of de geconstateerde significante verbanden ook bij nader onderzoek standhouden, is een *Mann-Whitney u-toets* uitgevoerd. Hiermee wordt getoetst of de beide groepen niet toch uit identieke populaties afkomstig zijn en gelijke verdelingen hebben. De resultaten van deze toets staan weergegeven in tabel 6.
Uit de tabel blijkt dat de verschillen tussen de succesvolle en de gemiddelde biotopen significant zijn, zowel voor wat betreft het verschil in aantal verschillende werkgevers ($U= 333.500$, $p= 0.002$) als het verschil in 'tenure' ($U= 369.000$, $p= 0.014$). In de succesvolle biotopen hebben de topmanagers dus minder verschillende werkgevers gediend en zijn zij langer in functie. Dit zou erop kunnen wijzen dat succesvolle biotopen beter in staat zijn om managers aan te trekken, te ontwikkelen en vast te houden. Voor management development professionals zou dat een belangwekkend gegeven zijn. Het kan echter ook zijn dat managers die bij succesvolle organisaties werken weinig reden hebben om te verkassen. Zij spelen immers al in de 'ere-divisie' van het management.

Tabel 6 Mann-Whitney u-toets voor onafhankelijke steekproeven, met betrekking tot de variabelen 'aantal werkgevers' en 'tijd in functie'

	onderzoeks-groep	N	Mean Rank	Sum of Ranks
aantal werk-gevers	succesvolle biotopen	28	26,41	739,50
	controlegroep	42	41,56	1745,50
	Total	70		
tijd in functie	succesvolle biotopen	27	42,33	1143,00
	controlegroep	42	30,29	1272,00
	Total	69		

	aantal werk-gevers	tijd in functie
Mann-Whitney U	333,500	369,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,014

Het verschil in 'tenure' is ook goed te zien in figuur 4.



Figuur 4 Verdeling van 'tenure' van topmanagers in succesvolle biotopen en controlegroep

Uit deze figuur blijkt een stijgende tendens in de lengte van het aantal dienstjaren voor topmanagers in de succesvolle biotopen en een dalende tendens voor topbestuurders in de gemiddelde biotopen. Dit zou erop kunnen wijzen dat succesvolle biotopen beter in staat zijn om managers in topposities te brengen en te houden dan organisaties in de controlegroep. Zoals eerder al gezegd, kan een verklaring hiervoor echter ook worden gevonden in de omstandigheid dat managers in succesvolle organisaties niet meer willen veranderen van werk-

gever. Wat gaat er nog boven een succesvolle organisatie als werkgever, als je daarbinnen zelf ook succesvol bent?
Het blijkt dat er geen verschil bestaat in aantal werkgevers en 'tenure' tussen topmanagers in profit en not-for-profit organisaties (U= 249.000, p= 0.378 voor 'aantal werkgevers' en U= 253.000, p= 0.470 voor 'tijd in functie') en ook niet tussen topmanagers in al of niet beursgenoteerde organisaties (U= 493.500, p= 0.150 voor 'aantal werkgevers' en U= 532.500, p= 0.449 voor 'tijd in functie').

6.2.2 Geboren, getogen en geschoold

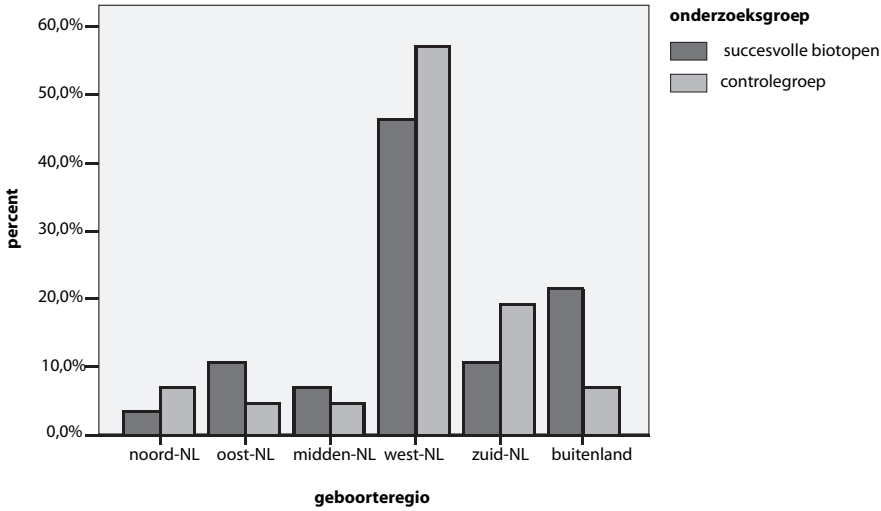
De Nederlandse topmanagerspopulatie is voor het grootste deel geboren in West-Nederland (38,6 % in de provincie Zuid-Holland, 14,3% in Noord-Holland). Op gepaste afstand volgen Zuid-Nederland (15,7%) en het buitenland (inclusief de Nederlandse Antillen: 12,9%) op een tweede en derde plaats als 'breeding ground' voor topmanagers. In tabel 7 staat de verdeling van de geboorteregio's van de managers weergegeven.

Tabel 7 Geboorteregio van de managers in de totale onderzoekspopulatie

	Frequentie	Percentage	Cumulatief Percentage
Noord-NL	4	5,7	5,7
Oost-NL	5	7,1	12,9
Midden-NL	4	5,7	18,6
West-NL	37	52,9	71,4
Zuid-NL	11	15,7	87,1
Buitenland	9	12,9	100,0
Totaal	70	100,0	

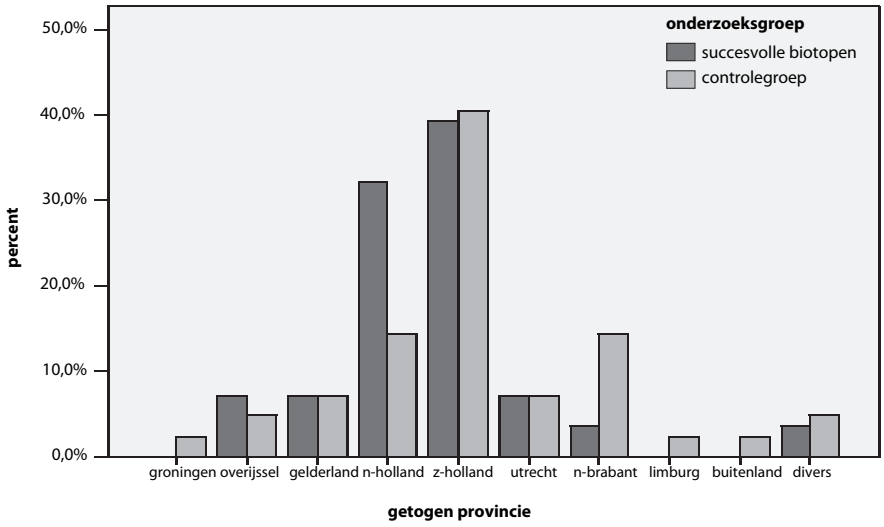
Er bestaat geen verschil tussen de succesvolle biotopen en de controlegroep als het gaat om de geboorteplaats van de managers in deze organisaties. Voor beide sub-steekproeven geldt dat de bulk van de managers is geboren in Zuid- of Noord-Holland. De enige meer opvallende verschillen zijn dat de managers in de controlegroep vaker in Zuid-Nederland (19% tegenover 10,7%) en minder vaak in het buitenland (7,1% tegenover 21,4%) zijn geboren dan de managers in de succesvolle biotopen. Het percentage managers in deze laatste groep dat in het buitenland is geboren is zelfs redelijk hoog te noemen. Ruim één op de vijf topmanagers in de succesvolle organisaties had zijn wieg staan in het buitenland. Noord-, oost- en midden-Nederland doen het als geboortegrond voor

topmanagers minder goed, hoewel in de succesvolle biotopen evenveel managers in het oosten als in het zuiden zijn geboren. In figuur 5 staat de verdeling van de managers over hun respectieve geboorteregio's weergegeven.



Figuur 5 Verdeling van managers naar hun geboorteregio

Wanneer wordt gekeken naar de regio waarin de managers zijn getogen en hun lagere en middelbare schoolopleiding hebben genoten, komt het accent nog sterker op West-Nederland te liggen. Maar liefst 61,4% van de managers uit de steekproef is getogen in Noord- of Zuid-Holland (respectievelijk 21,4% en 40%). Daarmee is West-Nederland een broedplaats voor management talent. Bijna twee op de drie topmanagers heeft er zijn 'roots' liggen. Op dit punt valt bovendien een opmerkelijk verschil tussen de onderzoeksgroepen te constateren: 71,4% (dus bijna ¾) van de managers in succesvolle biotopen is getogen in West-Nederland (terwijl 'slechts' 46,4% er is geboren), tegen 54,8% (ongeveer de helft) van de managers in de controlegroep (terwijl 'maar liefst' 57,1% er is geboren).
Een ander verschil tussen de beide sub-steekproeven heeft betrekking op Noord-Brabant als provincie waar managers zijn getogen. In de controlegroep geldt dit voor 14,3% van de managers (een even hoog percentage als het geboorteprovincie-% voor deze groep), terwijl in de succesvolle biotopen slechts 3,6% (1 persoon, die er ook is geboren) in deze provincie is getogen. Afgezien van de conclusie dat de ouders van Brabantse topmanagers blijkbaar honkvaste mensen zijn, kan hieruit overigens weinig worden afgeleid.
Opvallend is, dat geen van de managers die in het buitenland zijn geboren daar ook is getogen (behalve de enige Belg in de onderzoekspopulatie). Vrij vroeg in het jonge leven van deze managers vestigden hun ouders zich voor het merendeel in de Randstad. In figuur 6 staat de verdeling van de regio's waar de topmanagers uit de onderzoekspopulatie zijn getogen.



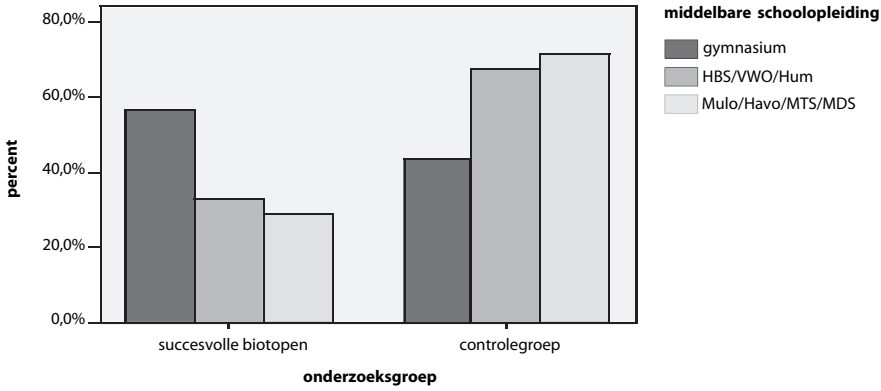
Figuur 6 Verdeling van managers over de provincies waar zij zijn getogen

Uit deze figuur blijkt verder dat slechts een klein percentage topmanagers (4,3%; 3 personen) in hun jeugd een 'zwervend bestaan' heeft gekend. Zij zijn in meerdere provincies grootgebracht en opgegroeid en hebben hun voetsporen verspreid over het land liggen.
Bij het trekken van conclusies uit de plaats waar topmanagers geboren en getogen zijn, moet overigens rekening worden gehouden met de bevolkingsdichtheid van de verschillende regio's. Omdat de managers in verschillende tijdvakken zijn geboren en getogen, heb ik in de analyse niet voor de bevolkingsdichtheid van de regio's gecorrigeerd.
Hun middelbare school hebben de meeste managers op de HBS doorgebracht (38,6%), maar ook het gymnasium is populair als vooropleiding voor topmanagers. Van de totale onderzoekspopulatie is 32,9% (bijna één op de drie) klassiek geschoold. Slechts 17,1% volgde het VWO als vooropleiding, maar dat is te wijten aan het feit dat deze opvolger van de HBS alleen door de relatief jongere topmanagers is gevolgd. Namelijk door hen die ná de invoering van de Mammoet-wet hun middelbare schoolopleiding doorliepen. In tabel 8 zijn de managers verdeeld over hun middelbare-schoolkeuze. Het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (Gymnasium, HBS, VWO en het Belgische equivalent voor VWO: Humaniora) is duidelijk favoriet. Negen van de tien topmanagers hebben deze vooropleiding gevolgd.

Tabel 8 Verdeling van topmanagers over middelbare schoolopleiding

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
vwo	12	17,1	17,1
hbs	27	38,6	55,7
gymnasium	23	32,9	88,6
humaniora	1	1,4	90,0
mts	3	4,3	94,3
mulo	1	1,4	95,7
havo	2	2,9	98,6
mds	1	1,4	100,0
Total	70	100,0	

Ten einde wat meer zicht op de vooropleiding van de topmanagers te krijgen, heb ik de verschillende opleidingen geclusterd in drie groepen: *Gymnasiasten; VWO/Humaniora/HBS-ers;* en de *Rest (Mulo, Havo, MTS, MDS)*. In figuur 7 is de verdeling over deze klasse-indeling weergegeven.



Figuur 7 Verdeling van topmanagers over middelbare schoolklassen

Uit deze figuur spreekt een verschil in 'zwaarte' van vooropleidingskeuze tussen de topmanagers van de succesvolle biotopen in vergelijking met hun collega's uit de controlegroep. De succesvolle managers hebben vaker hun middelbare schoolopleiding aan het gymnasium doorgebracht dan de controle-managers. Om te onderzoeken of de verschillen in opleiding tussen de beide sub-steekproeven statistisch significant zijn, is een *chi-kwadraat toets* uitgevoerd. Daarbij is de categorie 'Mulo/Havo/MTS/MDS' weggefilterd (omdat het aantal cases per cel te laag is). Het resultaat is weergegeven in tabel 9.

Tabel 9 Chi-kwadraat (χ^2) toets voor de onafhankelijkheid van het verband tussen middelbare schoolopleiding en onderzoeksgroep

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,477(b)	1	,062
Likelihood Ratio	3,467	1	,063
N of Valid Cases	63		

a Computed only for a 2x2 table

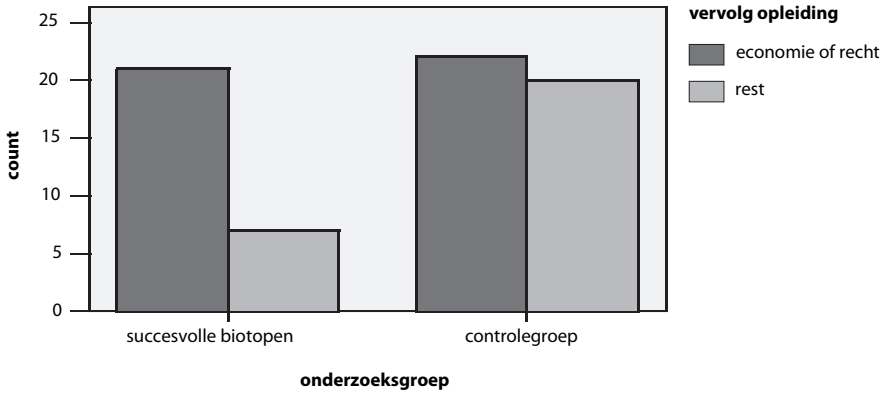
b 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,49.

Uit de tabel blijkt dat er een verband (χ^2= 3,477; p<0.10) bestaat tussen de variabelen: met een zekerheid van 90% is sprake van een significant verband tussen 'onderzoeksgroep' en 'middelbare schoolklasse'. Dit betekent dat de managers in de succesvolle biotopen vaker het gymnasium als vooropleiding hebben gevolgd dan hun collega's in de controlegroep.
Een exacte vooropleiding biedt blijkens de resultaten van dit onderzoek trouwens een grotere kans om door te dringen tot de top van organisaties dan een α-pakket. Van de totale populatie heeft 58,6% een β-pakket. Daar staat tegenover dat 30% van de managers een α-pakket heeft en 11,4% een vooropleiding heeft genoten waarop een α/β-indeling niet van toepassing is. Er is op dit punt overigens geen verschil tussen de managers in de beide sub-steekproeven.
Na hun middelbare schoolopleiding kiest het grootste deel (bijna de helft) van de topmanagers voor een economische vervolgopleiding, zoals blijkt uit tabel 10. Of dat (gegeven de veranderingen in het Nederlandse onderwijs sinds de tijd dat de huidige generatie topmanagers studeerde) nog steeds het geval is, kan op basis van deze onderzoeksresultaten echter niet worden gezegd. Het keuzepalet aan verschillende studies is vandaag de dag wellicht breder dan voor de topmanagers in hun studententijd gold.

Tabel 10 Vervolgopleiding

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
economie	32	45,7	45,7
techniek	12	17,1	62,9
recht	11	15,7	78,6
sociale wetensch	6	8,6	87,1
bedrijfskunde	2	2,9	90,0
medicijnen	2	2,9	92,9
biologie/veeteelt	2	2,9	95,7
politie academie	1	1,4	97,1
schoevers	1	1,4	98,6
geen	1	1,4	100,0
Totaal	70	100,0	

Uit de tabel blijkt verder dat meer dan ¾ van de Nederlandse topmanagers (78,6%) een econoom, een technicus, of een jurist is. Daarnaast vinden we in de populatie een beperkt aantal sociale wetenschappers (8,6%, vooral politicologen), twee bedrijfskundigen, twee dokters en twee biologen. Vijf topmanagers (7%) hebben geen opleiding op universitair niveau gevolgd. Drie van hen volgden de politie academie, Schoevers of maakten geen enkele vervolgopleiding af. Bovendien zit er zowel in de populatie 'economen', als in de populatie 'technici' elk één niet academicus (respectievelijk een Heao-er en een HTS-er). De vijf topmanagers die als vervolg-opleiding de NIVRA-studie volgden, zijn bij de economen ingedeeld. Sommigen van hen volgden de opleiding direct na de middelbare school, anderen deden eerst nog de Heao.



Figuur 8 Verdeling van de managers over opleidingsklassen

Teneinde te toetsen of er een statistisch significant verband bestaat tussen de gevolgde vervolgopleiding van de topmanagers en hun lidmaatschap van één van beide sub-steekproeven is de populatie in twee groepen verdeeld. De ene groep heeft economie of recht (de 'klassieke', op bedrijf en organisatie georiënteerde studies) gestudeerd en de andere groep heeft één van de andere vervolgopleidingen gedaan. In figuur 8 is de verdeling weergegeven. Vervolgens is een chi-kwadraat toets uitgevoerd. In tabel 11 staat het resultaat van deze toets weergegeven.

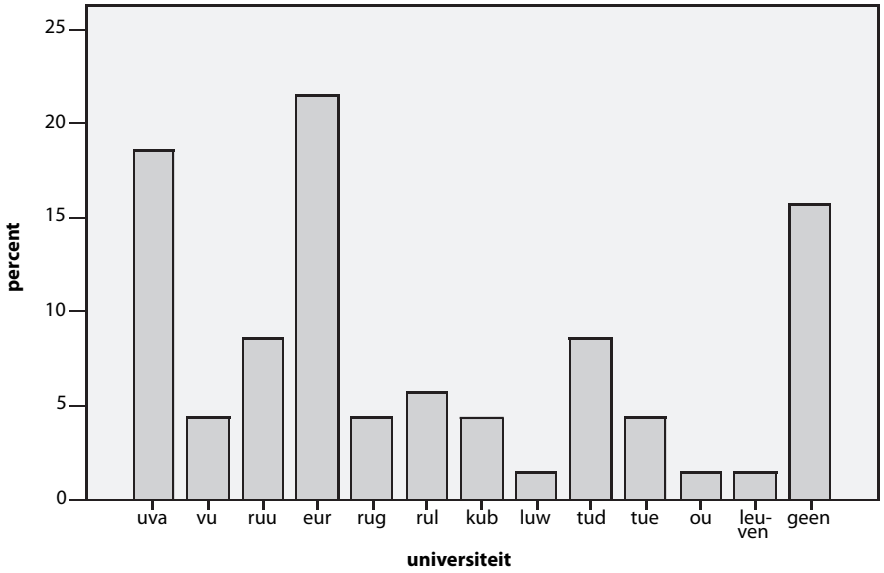
Tabel 11 Chi-kwadraat (χ^2) toets voor de onafhankelijkheid van het verband tussen opleidingsklasse en onderzoeksgroep

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,628(b)	1	,057
Likelihood Ratio	3,731	1	,053
N of Valid Cases	70		

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,80.

Uit deze tabel blijkt dat met een waarschijnlijkheid van 90% (χ^2= 3,628; p<0.10) kan worden gesteld dat de managers in de succesvolle biotopen vaker een opleiding economie of recht hebben gevolgd dan de managers uit de controlegroep.



Figuur 9 'Alma maters' van de Nederlandse topmanagers

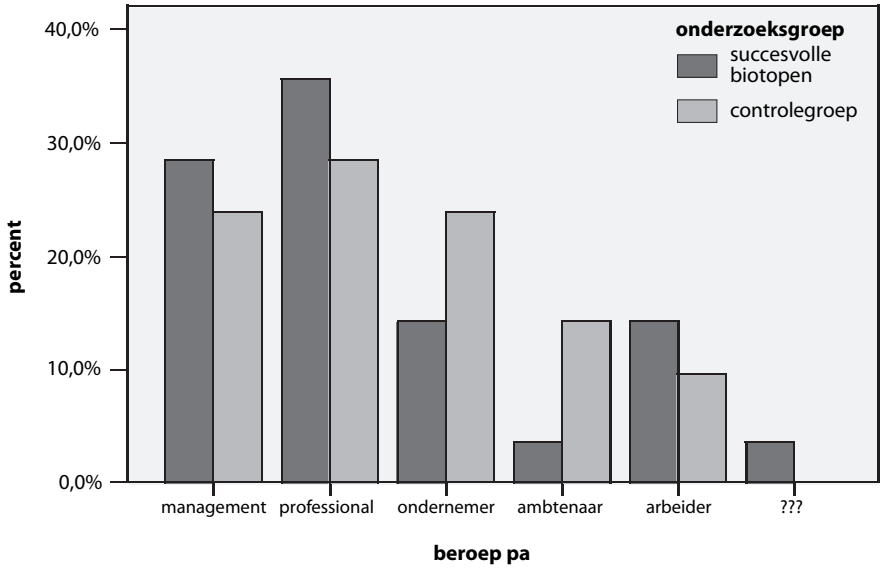
Wanneer gekeken wordt naar de universiteiten waaraan de managers hun opleiding volgden, valt op dat de Erasmus Universiteit in Rotterdam (21,4%) en de Universiteit van Amsterdam (18,6%) favoriet zijn. Op enige afstand worden zij gevolgd door de Rijksuniversiteit Utrecht en de Technische Universiteit Delft (beide 8,6%). In totaal 15,7% van de topmanagers volgde geen universitaire opleiding. Zie figuur 9.

Zoals eerder geconstateerd, komt de huidige generatie topmanagers uit relatief grote gezinnen en zijn zij relatief vaak het oudste kind of de oudste zoon (overigens zijn ook 2 van de 4 vrouwen uit de populatie het oudste kind in het gezin). In de interviews is tevens gevraagd naar het beroep van de vader. Dat van de moeder is niet meegenomen in het onderzoek, omdat het gros van de moeders huisvrouw bleek te zijn. Dit past overigens heel goed in het tijdsbeeld van de periode waarin de huidige topmanagers opgroeiden. Grofweg, van begin jaren '50 tot begin jaren '70 van de vorige eeuw.

De beroepen van de vaders variëren nogal. Er zitten tien directeuren bij, acht ondernemers, vier middenstanders, drie bankiers, drie aannemers, één arts en één tandarts, maar ook acht arbeiders, zeven ambtenaren, drie boeren, twee schippers en één kunstenaar. Om de topmanagers beter te kunnen categoriseren en het zoeken naar verbanden te vergemakkelijken, heb ik de beroepen opgedeeld in vijf beroepsgroepen:

1 *Management*. Binnen deze categorie vallen beroepen als directeur, manager en hoofd van een afdeling.
2 *Professional*. Hierbinnen vallen beroepen als econoom, boekhouder, ingenieur, accountant, architect, aannemer, arts, tandarts, militair, schipper, kunstenaar en bankier.
3 *Ambtenaar*. Binnen deze categorie vallen alle ambtenaren.
4 *Arbeider*. Binnen deze categorie vallen alle arbeiders.
5 *Ondernemer*. Binnen deze categorie vallen beroepen als ondernemer, boer en middenstander.
6 ???. Binnen deze categorie vallen de managers van wiens vader het beroep niet bekend is.

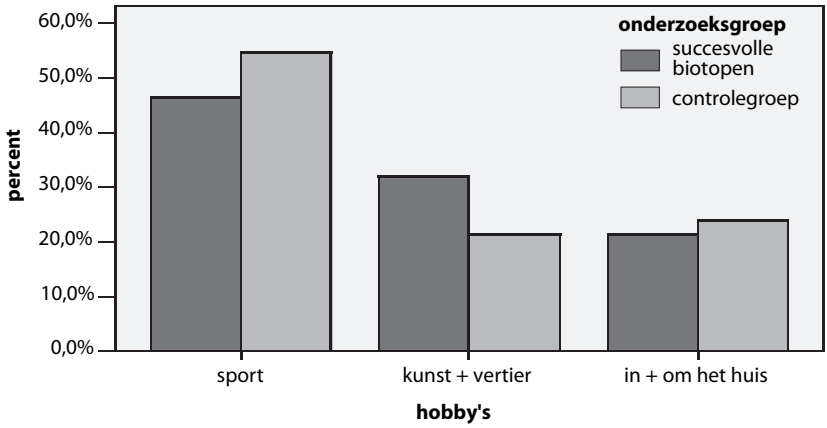
De verdeling van de topmanagers over de beroepscategorieën van hun vaders is weergegeven in figuur 10. Uit de figuur blijkt dat afgaande op het beroep van hun vader de meerderheid van de topmanagers, zowel in de succesvolle biotopen als in de controlegroep uit de gegoede burgerij stamt. De beroepscategorieën *management, professional* en *ondernemer* zijn het meest vertegenwoordigd (voor succesvolle managers: 78,6%; voor de controlegroep: 76,2%). In hoeverre dit iets zegt over "jong geleerd, oud gedaan", kan op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld.
Er is overigens geen sprake van een statistisch verband tussen de beroepscategorie van pa en de onderzoeksgroep. Wanneer 'management en professional' worden samengevoegd tot één categorie en de overige beroepscategorieën tot een andere, wordt geen significant verschil gevonden (χ^2= 1,377; df= 1; p= 0,241, two-tailed).



Figuur 10 Verdeling van de beroepen van de vaders van de topmanagers

6.2.3 Huwelijk, kinderen, balans werk-privé

Bijna alle managers zijn gehuwd (98%), de meesten van hen zelfs met hun eerste partner (91,4%). Van hen heeft 90% bovendien kinderen. Het gemiddeld aantal kinderen per topmanager bedraagt 1,9. De gemiddelde nestgrootte is dus aanmerkelijk kleiner dan de nesten waaruit zij zelf voortspruiten. Ook dit is overigens met behulp van de 'Zeitgeist' te verklaren.
Gevraagd naar de balans tussen werk en privé geeft 15,7% van de topmanagers aan dat van balans helemaal geen sprake is en 68,6% zegt het bewaren en het bewaken van de balans moeilijk tot zeer moeilijk te vinden. Het werk slorpt hen op. Als zij willen, kunnen zij '24/7' werken. Veel verplichtingen vinden in de avonduren plaats en het gros geeft aan op zondagmiddag of zondagavond *"…de tas weer open te maken en de stukken voor de komende week erbij te pakken"*. Slechts 15% van de populatie geeft aan een redelijk tot goede balans tussen werk en privé te ervaren. Ook op dit punt bestaat er overigens geen significant verschil tussen de managers in de succesvolle en de controle organisaties.
De boog kan echter natuurlijk niet altijd gespannen staan. Gevraagd naar hun hobby's variëren de antwoorden van sport, lezen en tuinieren tot kunst, muziek en film. Ook komen meer uitzonderlijke vrijetijdsbestedingen voor als jagen, vliegen, fotograferen en vogels kijken. Tien managers (14,3%) geven een tweede huis op als hobby. Deze huizen staan verspreid over Italië, Frankrijk, Griekenland, België, Terschelling en Texel.
Voor velen komt overigens het gezin als ontspanningsbron op de eerste plaats. In absolute termen wordt deze 'hobby' het meest genoemd (25x). Dit vormt de reden waarom de topmanagers zo veel mogelijk het weekeinde werkvrij proberen te houden en ook gedurende de week een à twee maal in de avonden een streep in hun agenda trachten te zetten. De meesten laten hun secretaresse hierop nauwlettend toezien. Zij kennen zichzelf.
In figuur 11 staat de verdeling van de hobby's van de Nederlandse topmanagers weergegeven.



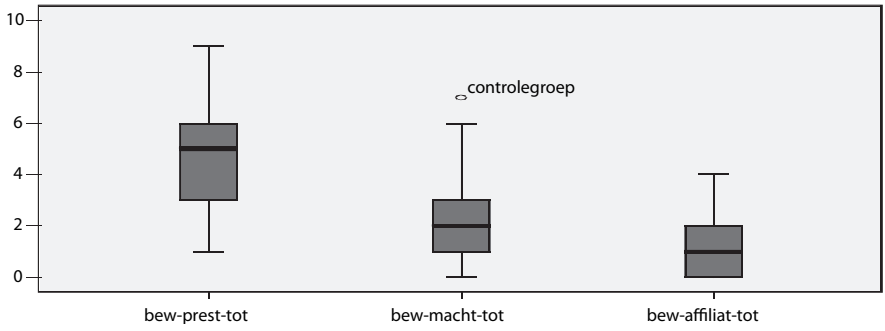
Figuur 11 Verdeling van de topmanagers over hun primaire hobby's

Hierbij valt op dat de sport het vrijetijdsverdrijf nummer één is onder Nederlandse topmanagers. Hierbij gaat het zowel om de actieve, als de passieve sportbeoefening. Actieve sporten die veel worden genoemd zijn: varen en zeilen (21x), fietsen, wandelen en hardlopen (19x), golf (11x) en tennis (10x). In de categorie 'kunst & vertier' zijn lezen en nadenken (21x) favoriet, op de voet gevolgd door film-, muziek- en theaterbezoek (20x) en kunst en geschiedenis (13x). In de categorie 'in & om het huis' wordt het gezin verreweg het meest genoemd (25x), gevolgd door klussen, koken en tuinieren (12x) en het tweede huis (10x).

6.3 Motivatie

6.3.1 Beweegredenen

In absolute zin wordt prestatiemotivatie verreweg het meest door topmanagers als beweegreden voor hun handelen genoemd. Dat geldt voor beide groepen. Wanneer de managers wordt gevraagd waarom zij zo graag leidinggeven, waaruit zij hun voldoening halen en wat hen in hun werk drijft, antwoorden zij vooral in termen van succes, scoren, resultaten boeken en zichzelf bewijzen. Macht komt als motivatie op de tweede plaats en affiliatie is slechts in beperkte mate een beweegreden voor hun gedrag.
In figuur 12 staan de boxplots weergegeven met de verdeling van de absolute scores van de managers op de drie beweegredenen. Een boxplot bestaat uit een centrale rechthoek (de box). De onder- en bovengrens van de rechthoek worden gevormd door het eerste en het derde kwartiel. De lengte van de box komt dus overeen met de interkwartielafstand (IQR). Dit betekent dat 50% van de cases zich in de box bevindt. Zowel boven als onder de box bevindt zich 25% van de cases. De zwarte lijn in de box geeft de mediaan aan en de horizontale strepen onder en boven de box (de zogenaamde 'whiskers') markeren de hoogst, respectievelijk laagst voorkomende waarde binnen een afstand van 1,5 IQR tot aan de box. Cases die buiten de whiskers vallen, worden apart vermeld. Dit zijn de zogenaamde 'outliers' (cases op een afstand van 1,5 tot 3 IQR) en 'extremes' (cases op een afstand van meer dan 3 IQR).



*Figuur 12 Beweegredenscores voor topmanagers (0 = outlier; * = extreme)*

De mediaan en het gemiddelde voor de respectieve scores zijn:
- voor de prestatiescore: *mediaan* = 5; μ = 4,71,
- voor de machtsscore: *mediaan* = 2; μ = 2,04, en
- voor de affiliatiescore: *mediaan* = 1; μ = 1,1.

Uit de figuur blijkt dat voor de drie variabelen waarschijnlijk sprake is van een scheve verdeling. Teneinde te toetsen of toch sprake is van een normale verdeling van de scores zijn een Kolmogorov-Smirnov en een Shapiro-Wilk toets uitgevoerd. De resultaten daarvan staan weergegeven in tabel 12. Hieruit blijkt dat voor geen van de scores sprake is van een normale verdeling. Dit kan met een betrouwbaarheid van 99,5% ($p<0.005$) worden gezegd.

Tabel 12 Test voor normale verdeling van de scores op de beweegredenen

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
bew-prest-tot	,195	70	,000	,946	70	,004
bew-macht-tot	,182	70	,000	,915	70	,000
bew-affiliat-tot	,216	70	,000	,856	70	,000

a Lilliefors Significance Correction

Voor het toetsen van de verschillen tussen de topmanagers in de sub-steekproeven is daarom vervolgens een Mann-Whitney U toets uitgevoerd.

Tabel 13 Mann-Whitney U toets voor de scores op de beweegredenen van de beide sub-steekproeven

beweegreden	onderzoeksgroep	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Beweegreden-prestatie	succesvolle biotopen	28	36,32	1017,00
	controlegroep	42	34,95	1468,00
	Total	70		
Beweegreden-macht	succesvolle biotopen	28	28,43	796,00
	controlegroep	42	40,21	1689,00
	Total	70		
Beweegreden-affiliatie	succesvolle biotopen	28	41,71	1168,00
	controlegroep	42	31,36	1317,00
	Total	70		

	bew-prest-tot	bew-macht-tot	bew-affiliat-tot
Mann-Whitney U	565,000	390,000	414,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,779	,015	,029

a Grouping Variable: onderzoeksgroep

Uit deze tabel blijkt dat de scoreverdelingen van de beweegredenen macht en affiliatie voor de beide sub-onderzoeksgroepen niet gelijk zijn. Dit kan met een betrouwbaarheid van 95% ($p<0.05$) worden gezegd. Met andere woorden, de managers in de controlegroep geven vaker dan de managers in de succesvolle biotopen aan dat macht een beweegreden voor hun handelen is. Zij zeggen meer voldoening te putten uit het aansturen, richten, beïnvloeden en inspireren van anderen dan hun controle-collega's.
Daarentegen geven de succesvolle managers vaker dan de controle-managers aan dat affiliatieve beweegredenen hun handelen motiveren. Zij zeggen meer gemotiveerd te worden door teamwork en onderlinge verbondenheid en meer plezier en lol te ontlenen aan de samenwerking met anderen.
Voor wat betreft de prestatiebeweegreden bestaat er geen verschil tussen de topmanagers. In beide groepen zeggen de topmanagers vooral te worden gemotiveerd door het boeken van resultaten, het realiseren van doelen en het behalen van succes. Als beweegreden voor het handelen van topmanagers in Nederlandse organisaties is de prestatiemotivatie het sterkst.
Wanneer topmanagers in profit en not-for-profit organisaties worden vergeleken is op geen van de beweegredenen sprake van significante verschillen. Hetzelfde geldt voor het onderscheid tussen topmanagers in al of niet beursgenoteerde ondernemingen. Zie de teststatistieken in tabel 14.
Het aantal not-for-profit topmanagers (n= 10) in de steekproef is nogal klein voor een dergelijke berekening, maar zowel op de prestatie- als de affiliatiebeweegreden neigt de U-toets naar significantie.

Tabel 14 Mann-Whitney U-toets voor vergelijking van beweegredenen van topmanagers in profit versus not-for-profit en beurs- versus niet-beursgenoteerde organisaties

Profit vs. Not-for-profit	bew-prest-tot	bew-macht-tot	bew-affiliat-tot
Mann-Whitney U	215,500	240,000	213,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,148	,303	,126
Beurs vs. Niet-beursgenoteerd	bew-prest-tot	bew-macht-tot	bew-affiliat-tot
Mann-Whitney U	570,500	602,500	551,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,615	,904	,449

Bij wijze van controle op de bovenstaande resultaten is de topmanagers in het onderzoek de vraag gesteld naar het belang van geld, status, aanzien en macht als motivatoren voor hun handelen. De resultaten worden hierna achtereenvolgens beschreven.

6.3.1.a Het belang van geld

In antwoord op de vraag naar het belang van geld als motivator voor hun handelen, geeft maar liefst 44,3% van de totale populatie aan geld niet belangrijk

te vinden. In de meeste gevallen verdienen zij inmiddels zo veel geld, dat zij dat de rest van hun leven niet meer opgemaakt krijgen. Het belang van werk als bron van inkomsten is enigszins op de achtergrond geraakt. Sommigen hoeven voor het geld zelfs helemaal niet meer te werken. Dat geldt overigens niet voor alle managers uit de steekproef.
Er bestaat in dit opzicht geen significant verschil (U= 568.000; ; n^1=28, n^2=42; p= 0.790, two-tailed) tussen managers in succesvolle en managers in controle organisaties.
Opvallend is wel dat het belang van geld groter is bij de topmanagers in de profit-, dan in de not-for-profitsector, zoals blijkt uit tabel 15. Geen enkele 'not-for-profit'-topmanager zegt geld heel erg belangrijk te vinden als motivator. Dáár doen zij het niet voor. Getoetst met behulp van de Mann-Whitney U toets blijkt dit verschil bovendien significant te zijn (U=137.000; n^1=60, n^2=10; p= 0.002, two-tailed). Managers in de not-for-profitsector hechten naar eigen zeggen dus significant minder belang aan geld dan hun collega's in de profitsector. Tussen topmanagers in beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde organisaties is er geen verschil tussen het belang dat zij aan geld als motivator hechten (U= 564.500; n^1=35, n^2=35; p= 0.530, two-tailed).

Tabel 15 Het belang van geld, verdeeld over managers in 'profit' en 'not-for-profit

					Total
			profit	not-for-profit	
geld belangrijk?	ja	Count	6	0	6
		% within profit	10,0%	,0%	8,6%
	beperkt	Count	32	1	33
		% within profit	53,3%	10,0%	47,1%
	nee	Count	22	9	31
		% within profit	36,7%	90,0%	44,3%
Total		Count	60	10	70
		% within profit	100,0%	100,0%	100,0%

De meeste topmanagers (47,1%) zeggen overigens slechts een beperkt belang aan geld te hechten. Zij geven aan niet te werken voor het geld 'an sich', maar het geld wel belangrijk te vinden als instrument om een mooi leven te kunnen leiden en zich bepaalde dingen te kunnen veroorloven (zoals dat tweede huis en die boot). Wanneer zij er geen geld voor zouden ontvangen, zouden zij de functie bovendien ook niet vervullen. Zij zien het geld wel degelijk als een tegenprestatie voor de inspanningen die zij verrichten en het werk dat zij verzetten.

Slechts een beperkt deel van de topmanagers (8,6%) geeft aan geld wél belangrijk te vinden als motivator. Zij hechten belang aan het geld als uitingsvorm voor de waardering van hun prestaties en zien de hoogte van hun beloning als een indicatie voor hun succes. In die zin is de hoogte van hun inkomen ook een indicatie van de status en het aanzien dat verbonden is aan hun positie.
De meeste managers geven overigens aan dat het geld – op deze manier beschouwd – ook voor hen wel degelijk belangrijk is. De absolute hoogte van het inkomen is voor het gros van de managers niet van belang. De relatieve hoogte van hun inkomen in vergelijking met relevante anderen is echter wel heel belangrijk. Met andere woorden, het maakt de meeste topmanagers niet zo veel uit of zij nu € 400K, € 650K, € 900K of meer per jaar verdienen, maar als een collega-manager (uit een vergelijkbare onderneming of een onderneming waarmee zij zich willen vergelijken) méér verdient dan zij, dán vinden zij dat zij óók meer moeten verdienen.

6.3.1.b Het belang van status

Ook met betrekking tot het belang van status bestaat er geen statistisch significant verschil tussen de beide sub-steekproeven ($U= 570.000$; $n^1= 28$, $n^2= 42$; $p= 0.818$, two-tailed). In het algemeen kan echter wel worden gesteld dat topmanagers status als beweegreden voor hun gedrag belangrijker achten dan geld. Het aanzien dat gepaard gaat met een toppositie in een grote Nederlandse onderneming vinden veel managers (27,1%) een aantrekkelijke bijkomstigheid. Een groot deel van de managers (34,3%) vindt dit echter slechts in beperkte mate belangrijk en het grootste deel (38,6%) zegt zelfs helemaal geen belang aan status en aanzien te hechten.
Een zekere ijdelheid is de Nederlandse topmanagers echter niet vreemd. Daarbij maakt het niet uit in wat voor soort organisatie zij werken. Er is op het punt van het belang van status en aanzien geen verschil tussen topmanagers in de profit en de not-for-profit ($U= 297.500$; $n^1= 60$, $n^2= 10$; $p= 0.964$, two-tailed) en ook niet tussen managers in beursgenoteerde of niet-beursgenoteerde organisaties ($U= 516.500$; $n^1= 35$, $n^2= 35$; $p= 0.230$, two-tailed).

6.3.1.c Het belang van macht

Een interessant fenomeen doet zich voor wanneer het gaat om het belang van macht als motivatie voor het handelen van topmanagers. Ongeveer een achtste deel van de populatie (12,9%) ontkent dat het hebben van macht belangrijk voor hen is, laat staan dat zij het nastrevenswaardig achten of zelfs maar actief nastreven. Het grootste deel van de topmanagers (55,7%) ontkent niet dat het hebben van invloed belangrijk en zelfs (als zij eerlijk zijn) plezierig is, maar macht…? Nee, dáárom is het hen toch beslist niet te doen. Dat macht prettig is om te hebben, ontkennen zij nadrukkelijk. Slechts 22 managers (31,4% van de populatie) geeft toe dat zij macht aantrekkelijk en belangrijk vinden. Zij ervaren het als plezierig dat zij de dingen kunnen regelen zoals zij het graag willen en geven toe dat het bevrediging geeft om dingen te kunnen bepalen

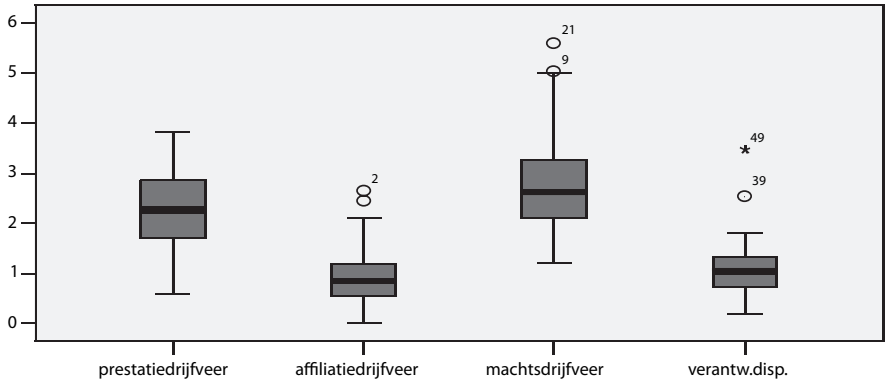
en zaken van mensen gedaan te krijgen. Van statistisch significante verschillen tussen de onderzoeksgroepen is echter opnieuw geen sprake (U= 561.000; n^1= 28, n^2= 42; p= 0.716, two-tailed). Ook op dit punt geldt overigens weer dat sprake is van een fenomeen dat zich over alle organisaties voordoet. Er is geen verschil tussen profit en not-for-profit (U= 278.500; n^1= 60, n^2= 10; p= 0.686, two-tailed), noch tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde organisaties (U= 600.500; n^1= 35, n^2= 35; p= 0.874, two-tailed).
Ik heb overigens de indruk dat sprake is van een zekere mate van sociale wenselijkheid in de antwoorden van de topmanagers op deze vraag. Blijkbaar is er sprake van een zekere gêne bij topmanagers om toe te geven dat het hen om de macht te doen is of misschien is het gewoon 'not done'. Veel vaker worden sociaal acceptabele redenen, zoals doelen realiseren, succes boeken en met mensen samenwerken als beweegredenen voor hun gedrag genoemd.

6.3.1.d Angst en beven

Alle managers in de populatie is gevraagd naar de dingen waarvan zij 's nachts wel eens wakker liggen. Over welke zaken maken zij zich zorgen, wat houdt hen uit hun slaap, waarvoor zijn zij bevreesd? De meerderheid van de topmanagers (51,4%) geeft te kennen nergens bang voor te zijn. Dit zijn de 'koene ridders', voor wie geen zee te hoog gaat en geen brug te ver. Zij zijn bestand tegen elke vorm van stress, laten zich niet gemakkelijk uit het lood slaan en nemen de dingen zoals ze komen. Dát is tenminste het beeld dat zij graag van zichzelf op de omgeving projecteren. In hoeverre sociale wenselijkheidstendenties hierbij een rol spelen, kan ik niet beoordelen. Ik acht dat echter geenszins uitgesloten.
De overige managers zijn het meest (32,9%) bevreesd voor fraude, financiële risico's en de continuïteit van de onderneming. Als zij al ergens wakker van liggen dan is het van zaken die zij niet kunnen beïnvloeden en die grote consequenties (kunnen) hebben voor het voortbestaan van de onderneming. Politiek en de spelletjes die daarbij horen (8,6%), persoonlijke confrontaties en conflicten (4,3%) en de aantasting van het vertrouwen in of de reputatie van de onderneming en zichzelf (2,9%) zijn andere bronnen van angst en vrees voor een deel van de topmanagers. Van de totale populatie doet 10% geen uitspraak over de zaken die hen 's nachts wakker houden.

6.3.2 Drijfveren

In figuur 13 staan de boxplots weergegeven van de scores van de topmanagers op de verschillende drijfveren (gecorrigeerd voor het aantal woorden in de transcripties van hun interviews).



*Figuur 13 Gecorrigeerde drijfveerscores voor topmanagers (0 = outlier; * = extreme)*

De gemiddelden en standaarddeviaties van de scores zijn als volgt:
- Voor de prestatiedrijfveer: $\mu = 2{,}31$; $\delta = 0{,}756$.
- Voor de affiliatiedrijfveer: $\mu = 0{,}97$; $\delta = 0{,}562$.
- Voor de machtsdrijfveer: $\mu = 2{,}80$; $\delta = 0{,}978$.
- Voor de verantwoordelijkheidsdispositie: $\mu = 1{,}09$; $\delta = 0{,}557$.

Hieruit blijkt dat de topmanagers in Nederlandse organisaties gemiddeld genomen, ondanks hun ontkenning wanneer zij er rechtstreeks naar worden gevraagd, vooral worden gedreven door de machtdrijfveer. Zij doen graag hun invloed gelden, willen een vinger in de pap hebben en geven graag richting en sturing aan het gedrag van anderen. Op de tweede plaats wordt hun handelen, dit keer redelijk in lijn met wat zij zelf zeggen, gemotiveerd door de behoefte tot presteren en het boeken van excellente resultaten. Zij willen het beste in zichzelf bovenhalen, scoren en succes boeken. Het handelen van de Nederlandse topmanager wordt daarentegen slechts in beperkte mate gemotiveerd door een affiliatiebehoefte. Zij hoeven niet zonodig ergens bij te horen, hechten weinig waarde aan geborgenheid en emotionele steun en zijn er niet in de eerste plaats op uit om zich in een team onder te dompelen.
De verantwoordelijkheidsdispositie van Nederlandse topmanagers is niet opvallend hoog, maar deze score is vooral van belang als interacterende factor voor het bepalen van de machtsoriëntatie van de managers. Analoog daaraan heb ik deze factor gebruikt om te kijken of er sprake is van een verschil in prestatieoriëntatie (een persoonlijke versus een sociale) tussen de managers. Het gaat bij deze oriëntatiefactoren om een interactie-effect tussen z-scores. Vandaar dat de spreiding relatief gering is en het gemiddelde rond nul ligt.

Tabel 16 Overzicht gemiddelden (μ) en standaard deviaties(δ) voor de onderzoeksgroep

Onderzoeksgroep		*n-ach*	*n-aff*	*n-pow*	*verantw. disp.*	*int. MxR` (machts-oriëntatie)*	*int. PrxR (prestatie-oriëntatie)*
succesvolle biotopen	Mean	2,1870	,9459	2,6863	1,1851	,4235	,0915
	Std. Deviation	,70822	,48470	,91854	,59404	1,59617	,71828
controlegroep	Mean	2,3836	,9863	2,8788	1,0326	-,1185	,2310
	Std. Deviation	,78418	,61351	1,01932	,52955	,89953	1,14088
Total	Mean	2,3050	,9702	2,8018	1,0936	,0983	,1752
	Std. Deviation	,75570	,56212	,97804	,55711	1,24471	,98997

Teneinde te zien of er met betrekking tot de drijfveren verschillen bestaan tussen de managers in de succesvolle biotopen enerzijds en de managers uit de controlegroep anderzijds, zijn de gemiddelden van de beide groepen met elkaar vergeleken (zie tabel 16 voor een overzicht van gemiddelden en standaard deviaties van de variabelen).

Tabel 17 Toets op normale verdeling van de drijfveerscores

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
prestatiedrijfveer	,064	70	,200(*)	,979	70	,282
affiliatiedrijfveer	,116	70	,020	,935	70	,001
machtsdrijfveer	,134	70	,003	,940	70	,002

* This is a lower bound of the true significance.
a Lilliefors Significance Correction

Allereerst is vervolgens (met behulp van de toetsten van Komolgorov-Smirnov en Shapiro-Wilk) een toets uitgevoerd op de verdeling van de scores in beide groepen, teneinde vast te stellen of de aanname van een normale verdeling juist is. Dat blijkt alleen het geval voor de prestatiedrijfveer. De scores van de overige drijfveren zijn niet normaal verdeeld. Zie tabel 17.
Voor het vergelijken van de gemiddelden van de drijfveren van de managers in de succesvolle en de controle biotopen is daarom vervolgens voor de prestatiedrijfveer een student's t-toets uitgevoerd. Voor de andere drijfveren is gekozen voor het vergelijken van de medianen van de verdelingen met behulp van een Mann-Whitney U toets.
Er blijkt geen verschil te bestaan tussen de topmanagers in de succesvolle biotopen en hun collega's in de controlegroep als het gaat om hun prestatiedrijfveer. De controlemanagers scoren gemiddeld iets hoger ($\mu = 2{,}38$) dan hun succesvolle collega's ($\mu = 2{,}19$), maar dit verschil is niet significant ($t = 1.068$, $df = 68$, $p = 0.290$, tweezijdig). Ook blijkt er geen verschil te bestaan tussen de topmanagers

voor wat betreft de drijfveren affiliatie (U= 588.000; n^1= 28, n^2= 42; p= 1.000, tweezijdig) en macht (U= 527.000; n^1= 28, n^2= 42; p= 0.465, tweezijdig).
Teneinde te onderzoeken wat de verbanden tussen de verschillende scores zijn, is een correlatieanalyse uitgevoerd. Allereerst zijn de correlaties berekend tussen de 'onderzoeksgroep' (managers in succesvolle, versus managers in gemiddelde organisaties), het 'aantal werkgevers' en de 'tenure (= tijd in functie)' van de topmanagers. Vervolgens zijn deze variabelen gecorreleerd met de drijfveren, de verantwoordelijkheidsdispositie en de interactiefactoren (MxR en PrxR). Voor de correlaties met de 'onderzoeksgroep' is Spearman's rho gebruikt, voor de overige correlaties is gebruik gemaakt van Pearson's r. De resultaten staan weergegeven in de tabellen 18 en 22.
De significantie van de correlaties tussen de variabele 'onderzoeksgroep' en respectievelijk, de machtdrijfveer, de verantwoordelijkheidsdispositie en de interactiefactor MxR ('machtsoriëntatie') is éénzijdig getoetst, omdat op basis van de literatuur (zie hoofdstuk 2) een positief verband verondersteld wordt tussen deze variabelen en het succes van managers. De overige correlaties zijn tweezijdig getoetst, omdat de richting van eventuele verbanden tussen deze variabelen op voorhand niet verondersteld wordt.
De correlaties tussen de 'onderzoeksgroep' en de verantwoordelijkheidsdispositie enerzijds en de machtsoriëntatie anderzijds zijn blijkens tabel 18 statistisch significant. De topmanagers in succesvolle organisaties hebben een groter verantwoordelijkheidsgevoel (rho= - ,198; p< .05) en een sterkere sociale machtsoriëntatie (rho= - ,169; p< .10) dan de managers in de controle organisaties. De correlaties zijn echter relatief laag en de verbanden dus niet heel sterk.

Tabel 18 Correlaties (éénzijdig getoetst) tussen 'onderzoeksgroep' en 'machtsdrijfveer', 'verantwoordelijkheidsdispositie' en 'MxR interactie' (n= 70)

		Machtsdrijf-veer (2)	Verantw. disp. (3)	Interactie MxR (4)
Onderzoeksgroep 1 (****)	Correlation	,088	**- ,198 (**)**	**- ,169 (*)**
	Sig. (1-tailed)	,234	**,050**	**,081**

**** Spearman's rho.
*** Correlation is significant at the 0.01 level.
** Correlation is significant at the 0.05 level.
* Correlation is significant at the 0.10 level.

Teneinde nader te exploreren of er op dit punt inderdaad sprake is van een verschil tussen managers in succesvolle en minder succesvolle biotopen, heb ik voor alle deelnemende organisaties een aanvullende succesvariabele gedefinieerd. De score op deze variabele is de gemiddelde positie van de betreffende organisatie op de MT500-ranglijst over de periode 2001 tot en met 2005 (zie paragraaf 4.3.). De correlatie tussen deze succesvariabele en de verantwoordelijkheidsdispositie van topmanagers is statistisch significant (rho= - ,252; p=

.018, éénzijdig). Dat wil dus inderdaad zeggen, dat hoe hoger een organisatie op de ranglijst staat (en dus hoe succesvoller die organisatie is), hoe sterker de verantwoordelijkheidsdispositie is van de topmanagers in die organisatie. De machtsoriëntatie (interactie MxR) blijkt echter niet significant te correleren met de succesvariabele (rho= - ,110; p= 0.181, éénzijdig). (Ook voor de verschillende drijfveren en de interactiefactor PrxR worden overigens geen significante verbanden gevonden met de toegevoegde succesvariabele).
Met het oog op de verdere exploratie van de relatie tussen de machtsoriëntatie van topmanagers en het succes van de organisatie waarvoor zij werken, heb ik vervolgens allereerst de totale populatie ingedeeld in twee groepen. Groep één scoort hoog op de machtdrijfveer (score is hoger dan de mediaan: >2.62) en groep twee scoort laag op de machtdrijfveer (score is lager dan of gelijk aan de mediaan: <=2.62). De reden hiervoor is dat de machtsoriëntatie vooral relevant en interessant is bij managers met een sterke machtdrijfveer. De vraag is immers of die drijfveer op een sociale, verantwoorde wijze (in geval van een hoge score op de verantwoordelijkheidsdispositie) wordt ingezet, of op een meer persoonlijke, egoïstische wijze (in geval van een lage score op de verantwoordelijkheidsdispositie). Voor de beide groepen is daarom berekend of er met betrekking tot de verantwoordelijkheidsdispositie en de interactiefactor MxR een verschil bestaat tussen de managers in de succesvolle en de managers in de controle biotopen.
Dit blijkt zo te zijn. De managers met een sterke machtdrijfveer (>2.62; n= 35) in de succesvolle organisaties hebben zowel een significant grotere verantwoordelijkheidsdispositie (rho= -.429; p= .005, éénzijdig), als een sterkere sociale machtsoriëntatie (rho= -.375; p= .013, éénzijdig) dan de topmanagers in de controle organisaties.
Voor de topmanagers met een zwakke machtdrijfveer (<= 2.62; n= 35) blijken er geen significante verschillen te bestaan tussen de managers in de succesvolle en de controle organisaties (voor verantwoordelijkheidsdispositie: rho= .028; p= .436, éénzijdig en voor machtsoriëntatie: rho= .017; p= .461, éénzijdig).
Dat betekent dat topmanagers met een sterke machtsdrijfveer in succesvolle organisaties een sterkere verantwoordelijkheidsdispositie en een sterkere sociale machtsoriëntatie hebben dan topmanagers in de controlegroep. Zij zijn dus meer geneigd om hun macht op een sociaal aanvaardbare en ethisch verantwoorde wijze en tot nut van het algemeen in te zetten, dan de controle managers, die meer uit zijn op eigen eer en glorie.
Voor een nadere toetsing (onder andere op het bestaan van mogelijke interactie effecten) van deze conclusie is een 2x2-design gemaakt, waarbij de topmanagers zijn ingedeeld op basis van twee variabelen: de onderzoeksgroep (succesvolle versus controle biotopen) en de machtdrijfveer (hoog: >2.62 versus laag: <=2.62). Op deze manier ontstaan vier groepen topmanagers:

1 topmanagers in succesvolle biotopen met een sterke machtdrijfveer.
2 topmanagers in succesvolle biotopen met een zwakke machtdrijfveer.
3 topmanagers in controle biotopen met een sterke machtdrijfveer.
4 topmanagers in controle biotopen met een zwakke machtdrijfveer.

Tabel 19 geeft de indeling van de groepen weer en per groep de steekproefgrootte, de gemiddelde score op 'verantwoordelijkheidsdispositie' en 'machtsoriëntatie' en de standaard deviaties per score.

Tabel 19 2x2-design (op basis van 'onderzoeksgroep' en 'machtdrijfveer') met de scores (μ en δ) op de variabelen 'verantwoordelijkheidsdispositie' en 'machtsoriëntatie'

Onderzoeksgroep			Succesvol	Controle
Machtdrijfveer	Hoog (>2.62)	Verantw.disp.	μ = 1.472 δ = .698 n = 12	μ = .996 δ = .522 n = 23
		Machtsoriëntatie	μ = .833 δ = 2.357 n = 12	μ = - .233 δ = .979 n = 23
	Laag (<=2.62)	Verantw.disp.	μ = .968 δ = .404 n = 16	μ = 1.077 δ = .522 n = 19
		Machtsoriëntatie	μ = .117 δ = .526 n = 16	μ = .019 δ = .797 n = 19

Vervolgens is een two-way ANOVA uitgevoerd om te toetsen of de gemiddelden in de groepen voor de variabelen 'verantwoordelijkheidsdispositie' en 'machtsoriëntatie (interactie MxR)' aan elkaar gelijk zijn. De resultaten staan weergegeven in de tabellen 20 en 21.

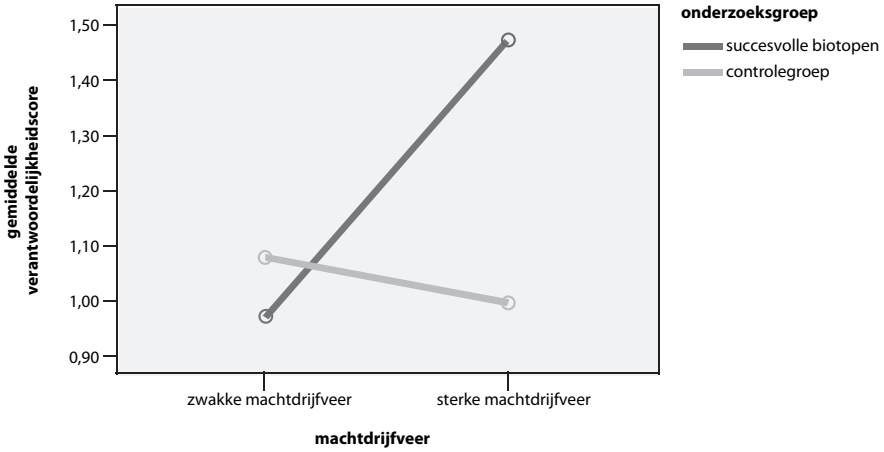
Tabel 20 Two-way ANOVA voor 'verantwoordelijkheidsdispositie' voor design uit tabel 19

Dependent Variable: verantwoordelijkheidsdispositie

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,189(a)	3	,730	2,505	,067
Intercept	84,249	1	84,249	289,211	,000
org2	,563	1	,563	1,932	,169
drivepow	,735	1	,735	2,522	,117
org2 * drivepow	1,406	1	1,406	4,826	,032
Error	19,226	66	,291		
Total	105,131	70			
Corrected Total	21,415	69			

a R Squared = ,102 (Adjusted R Squared = ,061)

Uit deze tabel blijkt dat er geen significant effect bestaat van het verschil in succes van de biotopen op de verantwoordelijkheidsdispositie van de managers (F= 1,932; p= .169), noch dat er een significant effect bestaat van de machtdrijfveer van de managers op hun verantwoordelijkheidsdispositie (F= 2, 522; p= .117). Met een betrouwbaarheid van 95% kan echter wel worden gesteld dat sprake is van een interactie effect (F= 4,826; p= .032) tussen de variabelen 'onderzoeksgroep' en 'machtdrijfveer'. Dat wil zeggen dat de verantwoordelijkheidsdispositie van managers met een sterke machtdrijfveer in de succesvolle biotopen gemiddeld groter is dan in de controle biotopen. Voor de managers met een zwakke machtdrijfveer bestaat er geen verschil in verantwoordelijkheidsdispositie. Dat betekent dat de managers in de succesvolle biotopen een sterkere verantwoordelijkheidsdispositie hebben dan de managers in de controle biotopen, mits zij ook over een sterke machtdrijfveer beschikken. In figuur 14 wordt dit grafisch weergegeven.



Figuur 14 Gemiddelde verantwoordelijkheidscore voor managers met sterke en zwakke machtdrijfveer in succesvolle en controle biotopen

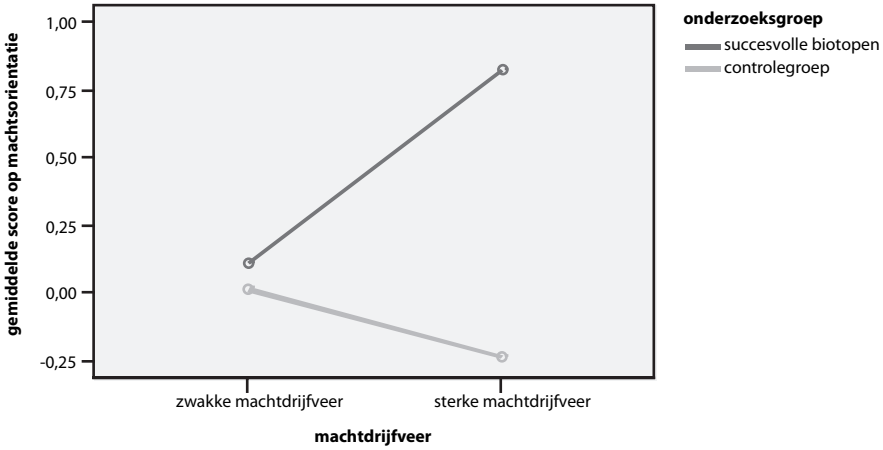
Omdat de machtsoriëntatie (interactie MxR) wordt bepaald door de interactie tussen de machtdrijfveer en de verantwoordelijkheidsdispositie, kan op basis van deze resultaten worden verondersteld dat de managers met een sterke machtdrijfveer in de succesvolle biotopen een meer sociale machtsoriëntatie hebben en de managers met een sterke machtdrijfveer in de controle biotopen over een meer persoonlijke machtsoriëntatie beschikken. Voor managers met een zwakke machtdrijfveer geldt dit echter niet. Het concept 'machtsoriëntatie' heeft bij een zwakke machtdrijfveer echter niet zo veel waarde, omdat het bij dit concept nu juist gaat om de wijze waarop een (sterke) machtdrijfveer wordt ingezet, namelijk op een sociale of een persoonlijke wijze. Voor een zwakke machtdrijfveer is het verschil in de wijze waarop de drijfveer wordt ingezet minder interessant.

Tabel 21 Two-way ANOVA voor 'interactie MxR (machtsoriëntatie)' voor design uit tabel 19

Dependent Variable: interactie MxR (machtsoriëntatie)

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	9,103(a)	3	3,034	2,048	,116
Intercept	2,240	1	2,240	1,512	,223
org2	5,584	1	5,584	3,768	,057
Drivepow	,886	1	,886	,598	,442
org2 * drivepow	3,865	1	3,865	2,608	,111
Error	97,799	66	1,482		
Total		70			
Corrected Total		69			

a R Squared = ,085 (Adjusted R Squared = ,044)



Figuur 15 Gemiddelde score op 'machtsoriëntatie' voor managers met sterke en zwakke machtdrijfveer in succesvolle en controle biotopen

De conclusies worden vervolgens inderdaad bevestigd door de resultaten van de two-way ANOVA uit tabel 21. Uit deze tabel blijkt dat er een significant (90% betrouwbaarheid) effect is van het succes van de biotoop op de machtsoriëntatie (F= 3,768; p= .057). Van een effect van de machtdrijfveer op de machtsoriëntatie is echter geen sprake (F= 0,598; p= .442), evenmin als van een interactie effect tussen 'onderzoeksgroep' en 'machtdrijfveer' op de machtsoriëntatie van managers (F= 2,608; p= .111). In figuur 15 wordt dit grafisch weergegeven.

De conclusie kan dus inderdaad worden getrokken dat de managers met een sterke machtdrijfveer in de succesvolle biotopen over een sterkere verantwoordelijkheidsdispositie en een meer sociale machtsoriëntatie beschikken en hun macht dus op een meer ethische en sociaal verantwoorde wijze inzetten, dan de managers met een sterke machtdrijfveer in de controle biotopen.

Tabel 22 Correlaties (Pearson's r; tweezijdig getoetst) tussen motivatiefactoren, 'onderzoeksgroep', 'aantal werkgevers' en 'tijd in functie (tenure)' (n= 70)

		1(***)	2	3	4	5	6	7	8
Onderzoeks-groep 1(***)	Correla-tion	1							
	Sig.								
Aantal werkgevers 2	Correla-tion	**,379(**)**	1						
	Sig.	**,001**							
Tijd in functie 3	Correla-tion	**-,298(*)**	**-,351(**)**	1					
	Sig.	**,013**	**,003**						
Prestatie-drijfveer 4	Correla-tion	,121	,007	,156	1				
	Sig.	,317	,953	,200					
Affiliatie-drijfveer 5	Correla-tion	,000	-,088	**,316(**)**	,194	1			
	Sig.	1,000	,466	**,008**	,108				
Macht-drijfveer 6	Correla-tion	zie tabel 18	-,138	,153	-,063	,199	1		
	Sig.		,253	,209	,602	,099			
Verantw. Dispos. 7	Correla-tion	zie tabel 18	-,065	,132	,178	,126	,100	1	
	Sig.		,593	,279	,141	,299	,411		
Interactie MxR 8	Correla-tion	zie tabel 18	**-,252(*)**	-,014	-,060	-,053	,020	**,389(**)**	1
	Sig.		**,035**	,907	,624	,663	,873	**,001**	
Interactie PrxR 9	Correla-tion	,030	,138	-,088	,130	,003	-,075	**,449(**)**	,158
	Sig.	,803	,256	,474	,284	,983	,538	**,000**	,192

*** Spearman's rho.
** Correlation is significant at the 0.01 level, 2-tailed.
* Correlation is significant at the 0.05 level, 2-tailed.

Uit tabel 22 blijkt dat er nog een aantal statistisch significante verbanden bestaat tussen de variabelen. Opvallend daarbij is dat er een positief significant effect (r= .316; p<0.01) bestaat tussen de affiliatiedrijfveer van topmanagers en de tijd dat zij hun functie uitoefenen. Dat betekent dat topmanagers die langer in functie zijn, meer gedreven worden door een behoefte aan geborgenheid en emotionele intimiteit. Dit zou een 'lonely at the top'-effect kunnen zijn. Naarmate topmanagers langer in functie zijn, ervaren zij een grotere eenzaamheid. Deze toenemende eenzaamheid zou dan gepaard kunnen gaan met een groter wordende behoefte aan 'closeness' met anderen. Het zou echter ook kunnen zijn dat managers met een grotere affiliatiebehoefte het langer kunnen volhouden in de functie, omdat zij meer intimiteit en verbondenheid met anderen ervaren.
Teneinde de relatie tussen de affiliatiedrijfveer en de 'tenure' van topmanagers nader te toetsen, is allereerst een partiële correlatie uitgevoerd tussen beide variabelen, waarbij gecontroleerd werd voor het aantal werkgevers dat iemand heeft gediend. Dit vanwege het feit dat de langere 'tenure' van managers ook door het geringe aantal werkgevers zou kunnen worden verklaard (er bestaat immers ook een significante relatie tussen deze twee variabelen). De correlatie blijft echter significant, wanneer voor het aantal werkgevers wordt gecontroleerd (r= .302; p= .006). Om te toetsen of sprake is van een verband tussen beide is vervolgens een regressie-analyse uitgevoerd met 'tijd in functie (= tenure)' als afhankelijke variabele en de affiliatiedrijfveer als onafhankelijke variabele. De resultaten staan weergegeven in tabel 23.

Tabel 23 Regressieanalyse voor 'tenure' met affiliatiedrijfveer

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,316(a)	,100	,086	2,31569

a Predictors: (Constant), affiliatiedrijfveer

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,876	1	39,876	7,436	,008(a)
	Residual	359,283	67	5,362		
	Total	399,159	68			

a Predictors: (Constant), affiliatiedrijfveer

b Dependent Variable: tijd in functie

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,154	,555		5,681	,000
	affiliatiedrijfveer	1,354	,496	,316	2,727	,008

Uit de tabel blijkt dat sprake is van een significante relatie (F= 7.436; p= .008) tussen de beide variabelen, volgens de formule:

*Tijd in functie = 3,154 + 1,354*affiliatiedrijfveer*

Hieruit kunnen we afleiden dat een topmanager langer in functie is, naarmate zijn affiliatiedrijfveer sterker is. Naarmate zijn affiliatiedrijfveer daarentegen minder sterk is, is zijn 'tenure' korter.
De interactiefactor tussen machtdrijfveer en verantwoordelijkheidsdispositie (interactie MxR = machtsoriëntatie) blijkt met een aantal andere variabelen significant samen te hangen. Een interessant verband is de negatieve correlatie tussen het aantal werkgevers dat een topmanager heeft gediend en zijn machtsoriëntatie. Er is sprake van een significant effect (r= -.252; p< .05). Dit betekent dat naarmate zij minder werkgevers hebben versleten, de topmanagers een sterkere sociale machtsoriëntatie hebben. Omgekeerd zijn zij meer uit op eigen eer, glorie en invloed naarmate zij meer werkgevers hebben gediend. Managers met een sociale machtsoriëntatie lijken dus honkvaster dan hun collega's met een persoonlijke machtsoriëntatie. Die laatste groep wisselt vaker van werkgever. Dit zou erop kunnen wijzen dat zij minder trouw zijn, sneller geneigd zijn te verkassen en minder verbonden zijn met een specifieke organisatie.
De beide interactiefactoren (machtsoriëntatie en prestatieoriëntatie) correleren significant met de verantwoordelijkheidsdispositie van topmanagers. Dat betekent dat enerzijds de machtsoriëntatie van topmanagers socialer is, naarmate zij hoger op verantwoordelijkheid scoren (r= .389; p<0.01) en dat anderzijds hun prestatieoriëntatie socialer is, naarmate zij hoger op verantwoordelijkheid scoren (r= .449; p<0.01). Omdat de verantwoordelijkheidscore een factor is in de formule van beide interactiefactoren is, is dit resultaat niet opzienbarend te noemen.
Teneinde te zien of er sprake is van een verband tussen de beweegredenen en de drijfveren van topmanagers is nog een correlatieanalyse uitgevoerd. De resultaten daarvan staan weergegeven in tabel 24. Een aantal zaken in deze tabel valt op.
Op de eerste plaats is dat het ontbreken van statistisch significante correlaties tussen beweegredenen en drijfveren. Dat betekent dat er, conform de theorie en de beweringen van McClelland geen verband bestaat tussen beweegredenen en drijfveren. Blijkbaar meten beide motivatiefactoren dus inderdaad iets anders. De prestatiedrijfveer is dus niet hetzelfde als de prestatiebeweegreden en analoog daaraan geldt hetzelfde voor de affiliatie- en de machtsmotivatie.

Tabel 24 Correlaties tussen beweegredenen en drijfveren (n= 70)

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
bw-prest. (1)	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
bw-macht (2)	Pearson Correlation	-,115	1				
	Sig. (2-tailed)	,343					
bw-affiliatie (3)	Pearson Correlation	**-,265(*)**	-,121	1			
	Sig. (2-tailed)	**,027**	,318				
drv-prest. (4)	Pearson Correlation	,109	,059	,014	1		
	Sig. (2-tailed)	,367	,628	,908			
drv-affiliatie (5)	Pearson Correlation	-,171	**,277(*)**	,199	,194	1	
	Sig. (2-tailed)	,156	**,020**	,098	,108		
drv-macht (6)	Pearson Correlation	,117	,189	-,201	-,063	,199	1
	Sig. (2-tailed)	,336	,116	,095	,602	,099	
verantw. disp. (7)	Pearson Correlation	,149	-,070	**,431(**)**	,178	,126	,100
	Sig. (2-tailed)	,218	,567	**,000**	,141	,299	,411

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Op de tweede plaats is het opvallend dat er wél correlaties bestaan tussen de affiliatiemotivatie en een aantal andere motivatiefactoren. Allereerst is er sprake van een statistisch significante, negatieve correlatie ($r= -.265$; $p<0.05$) tussen de affiliatie- en de prestatiebeweegredenen. Dit betekent dat naarmate topmanagers aangeven een sterkere drang naar prestaties te hebben en een groter belang hechten aan succes en resultaten boeken, zij een kleinere behoefte aan verbondenheid en saamhorigheid zeggen te hebben.
Een tweede significante correlatie ($r= .277$; $p<0.05$) wordt gevonden tussen de affiliatiedrijfveer en de beweegreden macht. Dit is een opvallend gegeven, omdat het betekent dat topmanagers die van zichzelf zeggen een zekere voldoening te ontlenen aan het uitoefenen van macht en invloed, over een sterke affiliatiebehoefte beschikken. Met andere woorden, managers die van zichzelf zeggen dat zij plezier ervaren aan het uitoefenen van hun invloed hebben dus meer behoefte aan verbondenheid en samenwerking met anderen.

De derde significante correlatie wijst op een relatie tussen de affiliatiebeweegreden en de verantwoordelijkheidsdispositie van topmanagers (r= .431; p<.001). Dit verband impliceert dat managers die van zichzelf aangeven dat zij belang hechten aan verbondenheid met anderen en plezier, lol en gezelligheid in de samenwerking waarderen, tevens een grotere verantwoordelijkheid in hun functioneren ervaren. Het interessante hiervan is dat een grotere affiliatiebeweegreden bij managers blijkbaar niet zo zeer (of in elk geval niet alleen) een uiting is van sociaal wenselijk gedrag, maar ook samenhangt met verantwoordelijkheidsbesef en betrokkenheid.
Voor de volledigheid zijn ook de correlaties tussen de interactiefactoren (MxR en PrxR) en de beweegredenen berekend. De resultaten hiervan staan weergegeven in tabel 25.

Tabel 25 Correlaties tussen beweegredenen en interactiefactoren MxR en PrxR (n= 70)

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
interactie MxR (1)	Pearson Correlation	1				
	Sig. (1-tailed)					
interactie PrxR (2)	Pearson Correlation	,158	1			
	Sig. (1-tailed)	,096				
bw-prest. (3)	Pearson Correlation	,123	**,218(*)**	1		
	Sig. (1-tailed)	,155	**,035**			
bw-macht (4)	Pearson Correlation	-,021	-,174	-,115	1	
	Sig. (1-tailed)	,431	,075	,171		
bw-affil. (5)	Pearson Correlation	,195	-,017	**-,265(*)**	-,121	1
	Sig. (1-tailed)	,053	,445	**,013**	,159	

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Uit deze tabel blijkt dat er een significant verband bestaat tussen de prestatieoriëntatie (PrxR interactie) en de prestatiebeweegreden (de correlatie tussen affiliatiebeweegreden en prestatiebeweegreden is hiervoor al besproken). Dat wil zeggen, dat naarmate topmanagers van zichzelf zeggen dat zij sterker worden gemotiveerd door prestatiebeweegredenen, zij een sterkere sociale prestatieoriëntatie hebben. Wanneer zij dus aangeven dat zij meer voldoening halen uit resultaten boeken, prestaties neerzetten en zichzelf bewijzen, zijn zij meer georiënteerd op het succes van de groep (of de organisatie) en de gezamenlijke prestatie, in plaats van op het eigen succes.
Ten einde te toetsen waarom managers met een persoonlijke machtsoriëntatie vaker van werkgever veranderen, is allereerst de partiële correlatie berekend tussen de MxR-interactiefactor en het aantal werkgevers, waarbij wordt gecon-

troleerd voor de tijd die iemand in functie is. Voor 'tenure' als controlefactor is gekozen, omdat het geringere aantal werkgevers bij 'succesvolle' managers ook kan worden veroorzaakt door het feit dat zij langer in functie zijn (deze variabelen correleren immers ook significant met elkaar). Het significante effect blijkt echter nog sterker te zijn (r= -.286, df= 66, p= 0.009, éénzijdig). Vervolgens is een regressieanalyse uitgevoerd met het aantal werkgevers als afhankelijke variabele en de machtsoriëntatie als onafhankelijke variabele. De resultaten van deze analyse staan in tabel 26.

Tabel 26 Regressieanalyse voor 'aantal werkgevers' met machtsoriëntatie (interactie MxR)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,252(a)	,063	,050	1,35565

a Predictors: (Constant), interactie MxR
b Dependent Variable: aantal werkgevers

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,473	1	8,473	4,610	,035(a)
	Residual	124,970	68	1,838		
	Total	133,443	69			

a Predictors: (Constant), interactie MxR

b Dependent Variable: aantal werkgevers

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,499	,163		15,375	,000
	interactie MxR	-,282	,131	-,252	-2,147	,035

Uit de tabel blijkt dat sprake is van een significante relatie (F= 4.610; p= 0.035) tussen de beide variabelen, volgens de formule:

*Aantal werkgevers = 2.499 – 0.282*interactie MxR.*

Hieruit kunnen we afleiden dat het aantal verschillende werkgevers dat een topmanager heeft gediend, afgeleid kan worden van zijn machtsoriëntatie. Naarmate die socialer is, heeft hij voor minder werkgevers gewerkt. Naarmate

de machtsoriëntatie daarentegen persoonlijker is, is de topmanager bij meer verschillende werkgevers in dienst geweest.
Uit tabel 22 blijkt dat er geen sprake is van een verschil in prestatiedrijfveer en prestatieoriëntatie (interactie PrxR) tussen de managers in de succesvolle en de managers in de controle biotopen. Dat zou erop kunnen wijzen dat er niet (zoals ik eerder in paragraaf 2.5 veronderstelde) sprake is van een interactie-effect tussen de prestatiedrijfveer en de verantwoordelijkheidsdispositie op het succes van managers. Om deze hypothese nader te onderzoeken, heb ik analoog aan tabel 16 een 2x2-design gemaakt, waarbij de topmanagers zijn ingedeeld op basis van twee variabelen: de onderzoeksgroep (succesvolle versus controle biotopen) en de prestatiedrijfveer (hoog: >2.27 versus laag: <=2.27; mediaan = 2.27). Op deze manier ontstaan vier groepen topmanagers:

1 topmanagers in succesvolle biotopen met een sterke prestatiedrijfveer.
2 topmanagers in succesvolle biotopen met een zwakke prestatiedrijfveer.
3 topmanagers in controle biotopen met een sterke prestatiedrijfveer.
4 topmanagers in controle biotopen met een zwakke prestatiedrijfveer.

Tabel 27 geeft de indeling van de groepen weer en per groep de steekproefgrootte, de gemiddelde score en de standaarddeviatie op 'verantwoordelijkheidsdispositie'.

Tabel 27 2x2-design (op basis van 'onderzoeksgroep' en 'prestatiedrijfveer') met de scores (μ en δ) op de variabele 'verantwoordelijkheidsdispositie'

Onderzoeksgroep			Succesvol	Controle
Prestatiedrijfveer	Hoog (>2.27)	Verantw.disp.	μ = 1.340 δ = .819 n = 11	μ = 1.095 δ = .602 n = 24
	Laag (<=2.27)	Verantw.disp.	μ = 1.085 δ = .387 n = 17	μ = .950 δ = .417 n = 18

Vervolgens is een two-way ANOVA uitgevoerd om te toetsen of de gemiddelden in de groepen voor de variabele 'verantwoordelijkheidsdispositie' aan elkaar gelijk zijn. De resultaten staan weergegeven in tabel 28.

Tabel 28 Two-way ANOVA voor 'verantwoordelijkheidsdispositie' voor design uit tabel 27

Dependent Variable: verantwoordelijkheidsdispositie

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,039(a)	3	,346	1,121	,347
Intercept	80,885	1	80,885	261,983	,000
org2	,585	1	,585	1,895	,173
driveach	,645	1	,645	2,090	,153
org2 * driveach	,049	1	,049	,160	,690
Error	20,377	66	,309		
Total	105,131	70			
Corrected Total	21,415	69			

a R Squared = ,049 (Adjusted R Squared = ,005)

Uit deze tabel blijkt dat er geen significant effect bestaat van het verschil in succes van de biotopen op de verantwoordelijkheidsdispositie van de managers (F= 1,895; p= .173), noch dat er een significant effect bestaat van de prestatiedrijfveer van de managers op hun verantwoordelijkheidsdispositie (F= 2,090; p= .153). Evenmin is sprake van een interactie-effect (F= ,160; p= .690) tussen de variabelen 'onderzoeksgroep' en 'prestatiedrijfveer' op de verantwoordelijkheidsdispositie.

Tabel 29 Mann-Whitney U toetsen voor de verdeling van drijfveren per functie per onderzoeksgroep

CEO's (n= 22)	prestatie-drijfveer	affiliatie-drijfveer	macht-drijfveer	verantw. disp.	interactie MxR	interactie PrxR
Mann-Whitney U	49,000	54,000	53,000	45,000	54,000	42,000
Sig. (2-tailed)	,526	,764	,713	,367	,764	,271
CFO's (n= 14)						
Mann-Whitney U	17,000	11,000	11,000	19,000	**8,000**	17,000
Sig. (2-tailed)	,671	,203	,203	,888	**,090**	,671
RvB-leden (n= 34)						
Mann-Whitney U	117,000	118,000	142,000	99,000	117,000	142,000
Sig. (2-tailed)	,376	,395	,986	,131	,376	,986

Naast de verschillen tussen de managers in de succesvolle en de controle biotopen, is gekeken naar de verschillen tussen de verschillende functies die de topmanagers bekleden. Onderzocht is of er per functie (CEO, CFO en RvB-lid)

verschillen bestaan tussen de succesvolle en de controle biotopen. Hiervoor zijn per functie Mann-Whitney U-toetsen uitgevoerd op de verschillende variabelen. In tabel 29 staan de resultaten weergegeven.
Er blijken geen significante verschillen te kunnen worden geconstateerd tussen de functiegroepen (ceo's, cfo's en RvB-leden) in de onderzoeksgroep, op één na. Er bestaat een significant verschil (U= 8.000, p= 0.090, two-tailed) tussen de cfo's van succesvolle en controle-organisaties op de variabele 'interactie MxR' (de machtsoriëntatie). Dat betekent dat de cfo's in de 'succesvolle' biotopen een sterkere sociale machtsoriëntatie hebben dan hun collega's in de controlegroep. De steekproefgrootte is echter te klein (N= 14; n^1= 4; n^2= 10) om hier conclusies aan te kunnen verbinden.
De 25 organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen, zijn naast hun indeling in de onderzoeksgroep ook gecategoriseerd als actief in de 'profit'- of de 'not for profit'-sector. Teneinde te zien of er verschillen tussen de drijfveren en beweegredenen tussen de topmanagers in deze sectoren bestaan, is een Mann-Whitney U toets uitgevoerd (zie bijlage 8).
Er blijkt zich alleen ten aanzien van de verantwoordelijkheidsdispositie een significant verschil voor te doen (U = 165.000; N1 = 60, N2 = 10; p = 0.023, tweezijdig). Dat betekent dat topmanagers in de 'not for profit'-sector hoger scoren op verantwoordelijkheid, dan topmanagers in de 'profit'-sector. Dit duidt op een sterker verantwoordelijkheidsgevoel bij managers in de publieke sector dan bij hun private collega's. Voor de machtsoriëntatie van de beide groepen managers heeft dat overigens geen consequenties. De verschillen op dit punt tussen beide zijn niet significant (U = 272.000; N1 = 60, N2 = 10; p = 0.638, tweezijdig). De steekproefgrootte is voor de 'not-for-profit' sector echter opnieuw erg klein.
Om te onderzoeken of er ook verschillen bestaan tussen beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde organisaties is eveneens een Mann-Whitney U toets uitgevoerd (zie bijlage 9). Er blijken echter geen significante verschillen te bestaan tussen de topmanagers in deze organisatie categorieën.

6.4 Voorbeeldgedrag, feedback en toeval

Afgezien van antwoord op de vraag naar hun motivatie, hebben de interviews eveneens een aantal interessante thema's voor topmanagers opgeworpen. Deze thema's liggen op het vlak van het vertonen van voorbeeldgedrag, het organiseren van gerichte feedback op het eigen handelen en het belang van toeval in het bereiken van de top van organisaties.

6.4.1 Het geven van het goede voorbeeld

Aan alle managers in het onderzoek is de vraag gesteld hoe zij in hun rol als CEO, CFO of lid van de Raad van Bestuur van de organisatie voor de rest van de medewerkers het goede voorbeeld proberen te geven. In de antwoorden die zij geven, is een aantal thema's te ontdekken.

Naar eigen zeggen, proberen topmanagers in Nederlandse organisaties het goede voorbeeld vooral te geven door middel van communicatie met hun medewerkers. Veertig managers (57%) geven aan dat het opzoeken van de mensen op de werkvloer, het met hen in gesprek gaan, luisteren naar wat zij te zeggen hebben en interesse en betrokkenheid tonen de manier is waarop zij het voorbeeld (willen) geven.
Op enige afstand wordt de communicatie als vehikel voor het geven van het goede voorbeeld gevolgd door integer (36% van de managers), consequent (34%) en consistent zijn (33%). Managers zeggen dat het belangrijk is om integer te zijn, respect te tonen en verantwoording af te leggen, of zoals één van hen het zegt: *"ik probeer het niet alleen uit te stralen, maar ook in mijn doen en laten een extreem soort onkreukbaarheid te tonen. Een soort van integriteit waarvan mensen soms zeggen: jé, zó erg hoeft het nu ook weer niet"*. Naast integriteit is het volgens de topmanagers van groot belang om je afspraken na te komen, te doen wat je zegt en je beloftes in te lossen. Tevens is het voor topmanagers belangrijk om voorop te gaan in de strijd, een duidelijke visie uit te dragen, helder te maken waar je naartoe wilt en te staan voor je zaak. Bovendien moet een topmanager daar vervolgens heel consistent in zijn.
Minder belang hechten topmanagers voor het geven van het goede voorbeeld aan sturen, aanspreken en ingrijpen (10%), kennis van zaken hebben en weten waarover je praat (9%) en het toegeven van fouten (3%). Toch nog 4% van de managers geeft zelfs aan helemaal niet het voorbeeld te willen geven, of zoals één van hen het zegt: *"ik vind het absurd dat iemand die aanhankelijkheid ten toon spreidt; ik heb zelf ook nooit van mijn bazen verwacht dat zij mij het goede voorbeeld gaven"*.
De topmanagers geven overigens in meerderheid aan dat het geven van het goede voorbeeld moeilijk voor hen is. Niet omdat zij niet willen, maar omdat het hen vaak aan de gelegenheid ontbreekt. Vooral omdat zij vaak ver van de operatie(s) verwijderd zitten, in belangrijke mate met strategische, lange termijn zaken bezig zijn en met de dagelijkse, operationele gang van zaken onvoldoende op de hoogte zijn. Desalniettemin erkennen zij het belang van hun voortrekkersrol en vooral van de grote symbolische betekenis die deze rol voor de rest van de organisatie heeft.

6.4.2 Het organiseren van feedback

Een ander opvallend thema dat uit de interviews naar voren komt, is de moeite die de topmanagers ervaren bij het organiseren van hun eigen feedback. Zij geven vrijwel allemaal aan, dat hoe langer je een toppositie bekleedt, hoe moeilijker het wordt om van de mensen om je heen te horen wat zij van je vinden. Als oorzaak geven zij vaak aan dat veel medewerkers in de organisatie (ook zij die in de directe omgeving zitten) niet open en eerlijk willen of durven zeggen wat zij van 'de baas' vinden. Het organiseren van de feedback op het eigen handelen is daarom voor topmanagers vaak een tamelijk ingewikkelde kwestie.

Zij nemen vervolgens allerlei verschillende maatregelen om toch nog enigszins in de terugkoppeling op hun functioneren te voorzien.
Sommigen hanteren het werkbezoek als vehikel voor het organiseren van hun feedback. Zij laten op locatie bijeenkomsten (lunches, 'open haard'- en 'ronde tafel'-gesprekken, 'a meeting with the CEO', 'een rondje RvB' en andere sessies) organiseren om medewerkers op diverse niveaus in de organisatie te ontmoeten, met hen in gesprek te gaan en te horen wat zij ervan vinden. Ook chat-sessies via het internet met een dwarsdoorsnede uit de organisatie zijn populair, evenals het optreden in interne management opleidingen. Teneinde een meer geobjectiveerde of gestructureerde terugkoppeling te krijgen, worden daarnaast door verschillende organisaties 360º-feedback instrumenten ingezet. Ook zijn er topmanagers die een professionele coach in de arm nemen en zich door hem of haar van feedback laten voorzien. Tenslotte, is een veelgehoord feedback instrument het gezin of de persoonlijke vriendenkring van de topmanager. Vaak zijn vrienden of gezinsleden nog de enigen die fris van de lever en ongezouten durven en willen zeggen wat zij van hem vinden.

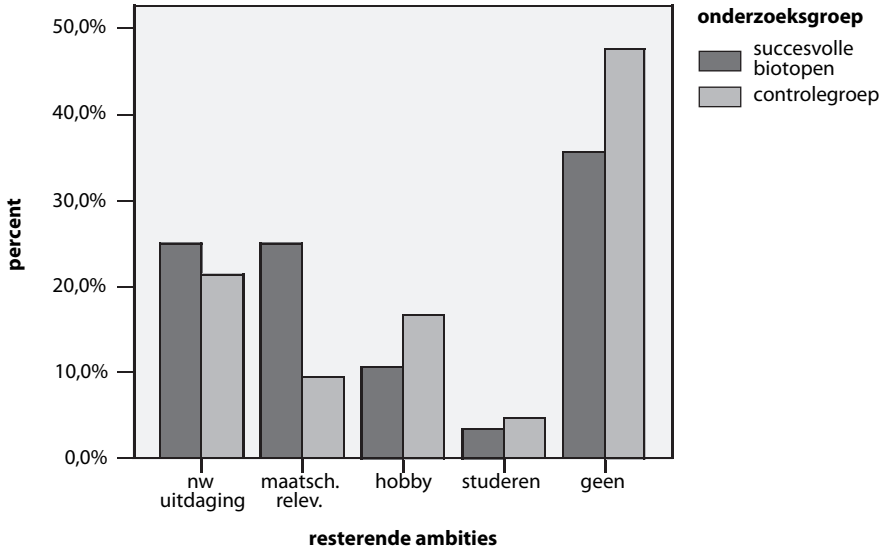
6.4.3 De toevalsfactor

Een laatste opvallend thema dat uit de interviews naar voren komt, is het grote belang dat de topmanagers op hun weg naar de top toeschrijven aan toeval of geluk. Maar liefst 45 topmanagers (64,3%) geven in het interview (in het antwoord op de vraag naar hun loopbaanverloop) te kennen dat voor het behalen van de top van een organisatie de factor geluk of toeval een grote rol speelt. Met betrekking tot de onderzoeksgroep is hierbij geen sprake van een significant verband. In 'succesvolle' biotopen zijn de topmanagers niet meer of minder overtuigd van het belang van toeval, dan in de 'gemiddelde' biotopen. Er doen zich echter wel significante correlaties op dit punt voor tussen de topmanagers in profit-, versus not-for-profit organisaties en tussen de topmanagers in beursgenoteerde, versus niet-beursgenoteerde ondernemingen. Topmanagers in de profitsector blijken sterker overtuigd van het belang van toeval en mazzel, dan de managers in de not-for-profit sector (Spearman's rho= .207; p= .043), evenals de topmanagers in beursgenoteerde ondernemingen dat zijn in vergelijking met hun niet-beursgenoteerde collega's (Spearman's rho= .209; p= .041).

6.5 Resterende ambities

In de interviews zijn alle topmanagers naar hun onvervulde ambities gevraagd. Wat willen zij nog bereiken in hun leven en loopbaan? Welke doelen hebben zij nog? Waarvoor willen zij zich in de toekomst, in de huidige of een eventuele volgende functie (of na hun pensioen) nog voor inzetten? Wat willen zij nog realiseren, in het werk of privé?
De antwoorden die de managers gaven, varieerden van geen onvervulde ambities meer (30 keer), via een maatschappelijk relevante rol vervullen (9 keer),

tot een internationale bestuurlijke functie op zich nemen (3 keer) en nog eens ergens CEO worden (6 keer). Ook werden antwoorden gegeven, als piano leren spelen, naar Ierland zeilen, een schip bouwen, filosofie studeren en pinguïns fotograferen op Antarctica.

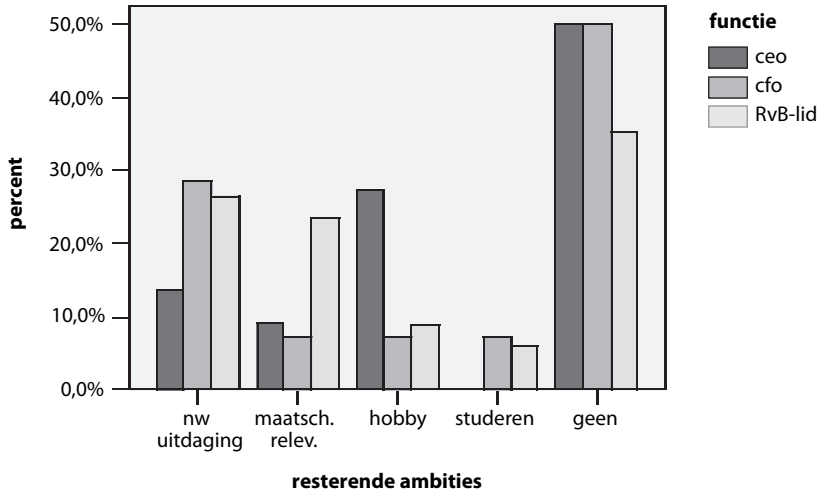


Figuur 16 Verdeling van topmanagers uit de onderzoeksgroep over hun onvervulde ambities

Ten einde de data hanteerbaarder te maken, heb ik alle genoemde onvervulde ambities in vijf categorieën ondergebracht:

1 *Een nieuwe uitdaging.*
2 *Een maatschappelijk relevante positie.*
3 *Een specifieke hobby oppakken.*
4 *Studeren.*
5 *Geen ambities meer.*

In bijlage 10 zijn alle antwoorden per categorie weergegeven en figuur 16 geeft de verdeling over de categorieën weer. Opvallend is dat de 'succesvolle' managers een wat grotere inhoudelijke en functionele ambitie lijken te hebben, dan de 'controle' managers. Van de 'succesvolle' topmanagers geeft 50% aan nog een nieuwe uitdaging te willen aangaan of een maatschappelijke relevante functie op zich te willen nemen. Bij de 'controle' managers is dit 30,9%.
De meeste managers (42,9%) zeggen echter helemaal geen onvervulde ambities meer te hebben. De 'controle' managers geven dit overigens vaker te kennen, dan de 'succesvolle' managers: 47,6% versus 35,7%. Het lijkt erop dat de managers uit de succesvolle biotopen over het geheel genomen iets ambitieuzer zijn waar het gaat om het uiten van onvervulde wensen en verlangens, dan de managers uit de controlegroep. Van significante verschillen op dit punt is echter geen sprake.



Figuur 17 Resterende ambities verdeeld naar functiegroepen

Hetzelfde geldt voor de verschillende functiegroepen. Ook wanneer de verschillende functiehouders met elkaar worden vergeleken, is van significante verschillen geen sprake. Het lijkt er echter op dat de RvB-leden nog het meest ambitieus zijn in vergelijking met hun collega's. Zij geven minder vaak aan dat zij geen ambities meer hebben en vaker dat zij nog een nieuwe uitdaging willen aangaan of een maatschappelijk relevante rol willen vervullen (zie figuur 17).

7
Conclusies, discussie en aanbevelingen

7.1 Een overzicht van de onderzoeksresultaten

7.1.1 Over organisaties als biotopen

Mijn onderzoek is gebaseerd op de stelling dat organisaties te beschouwen zijn als biotopen. De gedachte hierachter is dat de organisatie de natuurlijke *'habitat'* is van de manager. Het is zijn leefomgeving en groeigebied, de plek waar hij managet en leidinggeeft. Uitgaande van die gedachte, kan worden gesteld dat managers binnen dezelfde biotoop een gemeenschappelijk werk- en leefgebied hebben. Zij zijn vergelijkbaar met elkaar, delen bepaalde opvattingen, normen en waarden, bepalen samen de koers en de richting van de organisatie en hebben een gezamenlijk doel, namelijk het succes van de organisatie. Op basis van het onderscheid tussen biotopen kan vervolgens onderscheid worden gemaakt tussen (top)managers. Van belang is daarbij het inzicht dat CEO's als regel een grote invloed hebben op de keuze en de benoeming van de CFO en de overige RvB-leden. Bovendien is het duidelijk dat – waar het belangrijke kwesties als de strategie betreft – "verschil van mening of inzicht" binnen het topbestuur van organisaties meestal leidt tot het vertrek van een of meer topbestuurders. De consequentie daarvan is dat de resterende topmanagers inderdaad met elkaar vergelijkbaar zijn, opvattingen, normen en waarden delen, etc. Op grond hiervan lijkt mij de term "biotoop" adequaat gekozen.
Ik heb deze redenering gebruikt om onderscheid te kunnen maken tussen 'succesvolle' en 'gemiddelde' managers. De gedachtegang daarbij is als volgt. Als de mensen het succes van een organisatie (van hun biotoop) bepalen, kan worden gesteld dat de leidende managers in een succesvolle organisatie overwegend succesvolle managers zijn, mits er natuurlijk sprake is van een zekere continuïteit in dat succes en in het management dat leiding aan die organisatie geeft.
Wanneer vervolgens gedefinieerd kan worden wat een succesvolle organisatiebiotoop is, kan op basis daarvan onderscheid worden gemaakt tussen managers in 'succesvolle' biotopen en managers in 'gemiddelde', minder succesvolle biotopen. Verschillen (bijvoorbeeld in drijfveren en beweegredenen) tussen beide groepen managers kunnen vervolgens worden teruggevoerd op de verschillen in het succes van de biotopen waartoe zij behoren.

Ik heb voor deze redenering gekozen, omdat een onderzoek naar de vraag hoe het nu precies zit met het succes en de effectiviteit van managers voldoende ruimte biedt voor meerdere afzonderlijke dissertaties. Wat een manager succesvol maakt, is echter niet het oogmerk van dit onderzoek; wél of er verschillen in motivatie bestaan tussen managers in 'succesvolle' organisaties en managers in 'gemiddelde' organisaties. En óf die verschillen (omgekeerd geredeneerd) een verklaring kunnen bieden voor het verschil in succes tussen die organisaties.
Het succes van managers en organisaties kan op twee manieren samenhangen. De eerste mogelijkheid is dat een organisatie succesvolle managers aantrekt en als gevolg daarvan een betere 'performance' realiseert. De redenering die hierbij wordt gehanteerd, is dat de managers het succes van de organisatie bepalen. Ofwel: de managers maken de organisatie. De tweede mogelijkheid is dat succesvolle organisaties beter in staat zijn om goede managers aan te trekken of te ontwikkelen. Deze stelling gaat uit van de redenering dat succesvolle organisaties beter in staat zijn om goede managers te selecteren of op te leiden. Ofwel: de organisatie maakt de managers. Welke van de twee waar is (en naar mijn idee zijn ze allebei in elk geval gedeeltelijk waar), doet voor mijn onderzoek niet ter zake. Wel óf het waar is dat organisaties, conform deze redenering, als biotopen kunnen worden beschouwd.
Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat niet over de hele linie gesproken kan worden over afzonderlijke biotopen, wanneer we motivatie (beweegredenen én drijfveren) als een gemeenschappelijke, biotoop-definiërende factor beschouwen. De organisaties die deelnemen aan het onderzoek verschillen wél van elkaar als het gaat om de prestatiemotivatie (drijfveren en beweegredenen), maar niet als het gaat om de machts- en de affiliatiemotivatie en de verantwoordelijkheidsdispositie.
Als motivatoren voor het handelen van topmanagers zijn zowel de prestatiebeweegreden, als de prestatiedrijfveer op basis van de onderzoeksresultaten vrij sterk te noemen. Prestatiemotivatie is de sterkste beweegreden en de sterkste drijfveer, op de machtsdrijfveer na, voor het gedrag van managers. De aan het onderzoek deelnemende organisaties en hun managers verschillen voor wat betreft de gemiddelde scores op beide motivatiefactoren onderling significant van elkaar. Dit betekent dat er in elke geval enige steun te vinden is voor de biotopen-hypothese. Dat de hypothese alleen wordt bevestigd voor de prestatiemotivatie en niet voor de andere motivatiefactoren, maakt echter dat hij niet volledig geaccepteerd kan worden. Het kan overigens ook zo zijn dat de prestatiemotivatie dé biotoop-definiërende factor bij uitstek is en dat de gemeenschappelijkheid van managers binnen biotopen vooral gezocht moet worden in de doelen die zij nastreven, de resultaten die zij willen behalen en de successen die zij beogen (zie paragraaf 6.1.).
Een mogelijk beperkende factor voor het toetsen van de biotopen-hypothese is de beperkte omvang van de steekproeven per organisatie en het *'restriction of range'-effect* dat in de onderzoeksopzet opgesloten ligt. Door de raden van bestuur van Nederlandse organisaties als doelgroep te hanteren, worden alleen de managers op het hoogste echelon in het onderzoek betrokken en met elkaar

vergeleken. Binnen hun respectieve biotopen zijn zij het meest succesvol (of hebben zij het althans 'het verst geschopt'). Voor een adequate toetsing van de biotoop-hypothese dient een grotere spreiding in de managementpopulatie van de verschillende organisaties te worden gehanteerd. Op die manier wordt een bredere steekproef verkregen en kan beter worden getoetst of de managers binnen de verschillende biotopen méér en tussen de verschillende biotopen minder op elkaar lijken.

7.1.2 Over de relatie tussen drijfveren en beweegredenen

Ten aanzien van het onderscheid tussen drijfveren en beweegredenen wordt de hypothese bevestigd dat sprake is van twee verschillende motivationele concepten. Geen van de verschillende motivatiefactoren correleren onderling significant met elkaar: prestatiebeweegredenen en -drijfveren niet, affiliatiebeweegredenen en -drijfveren niet en machtsbeweegredenen en -drijfveren niet. Dat betekent dat ondersteuning gevonden wordt voor de stelling, dat drijfveren en beweegredenen verschillende dingen meten, zoals McClelland et al. (1989) reeds stelden: *"…small wonder that measures of them generally do not correlate"* (blz. 700) en ook Spangler (1992) postuleerde.
De onderzoeksresultaten ondersteunen de hypothese dat beweegredenen relatief bewuste percepties zijn van wat de manager belangrijk vindt en wat de cultuur waarbinnen hij functioneert waardevol acht. Zij maken deel uit van het '*self-concept*' of de zelf-geconstrueerde identiteit van de persoon. Zij geven een beeld van hoe de persoon zichzelf ziet en van het beeld dat hij van zichzelf wil neerzetten. Beweegredenen voorspellen vooral de directe keuzes van managers in het hier en nu en hun acties op de korte termijn. Zij zijn gebaseerd op specifieke, sociale incentives. Beweegredenen zouden dus extrinsiek bepaalde motivatoren kunnen worden genoemd.
Drijfveren opereren daarentegen meestal onbewust en worden door de manager zelf vaak niet gekend. Zij zijn betere voorspellers van het spontane gedrag van managers op de langere termijn en van de trends en patronen die in dat gedrag te onderkennen zijn. Zij zijn gebaseerd op incentives die zijn verbonden aan het uitvoeren of ervaren van specifieke acties of activiteiten. Drijfveren zouden dus intrinsiek bepaalde motivatoren kunnen worden genoemd.

7.1.3 Over de relatie tussen motivatie en het succes van organisaties

Met betrekking tot de relatie tussen het succes van organisaties en de motivatie van de topmanagers die er leiding aan geven, kan worden geconcludeerd dat managers in de 'succesvolle' biotopen vaker affiliatiebeweegredenen hebben voor hun gedrag dan de managers in de 'controle'-biotopen. Zij zeggen meer belang aan onderlinge samenwerking en teamwork te hechten, geven vaker aan lol en plezier in het werken met anderen belangrijk te vinden en putten naar eigen zeggen meer genoegen uit de onderlinge verbondenheid met anderen. De controle-managers daarentegen beschikken over een sterkere

machtsbeweegreden dan de succesvolle managers. Zij zeggen meer genoegen te scheppen in het sturen en beïnvloeden van anderen, zeggen vaker richting en sturing aan de organisatie te willen geven en geven meer uiting aan de behoefte *'in control'* te willen zijn. Met betrekking tot de prestatiebeweegreden bestaat er geen verschil tussen de groepen. De topmanagers in beide groepen geven als belangrijkste beweegreden voor hun gedrag aan het aangaan van uitdagingen, het willen scoren en het neerzetten van excellente prestaties en resultaten.

Ten aanzien van de drijfveren blijken er geen verschillen tussen de managers uit de beide groepen te bestaan op het gebied van prestatie-, macht- en affiliatiemotivatie en de interactiefactor tussen prestatie en verantwoordelijkheid. Wel bestaat er een verschil met betrekking tot de verantwoordelijkheidsdispositie en de interactiefactor tussen macht en verantwoordelijkheid. De succesvolle managers scoren hoger op verantwoordelijkheid en MxR-interactie dan hun controle-collega's.

Deze conclusie wordt bovendien versterkt, wanneer de managers worden ingedeeld in een groep met een sterke machtdrijfveer enerzijds en een groep met een zwakke machtdrijfveer anderzijds. Dit onderscheid is gemaakt, omdat het bij de machtsoriëntatie vooral gaat om de vraag hóe sterk machtsgedreven managers de macht die zij verwerven aanwenden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat voor wat betreft de score op de verantwoordelijkheidsdispositie van managers sprake is van een interactie effect tussen de machtdrijfveer en het succes van biotopen. Dat wil zeggen, dat de sterk door macht gedreven managers in succesvolle biotopen een sterker verantwoordelijkheidsbesef hebben, dan hun collega's in de controle biotopen én hun succesvolle collega's met een zwakke machtdrijfveer.

Ten aanzien van de machtsoriëntatie valt uit de onderzoeksresultaten te concluderen dat de managers in de succesvolle biotopen sterker geneigd zijn hun macht op een sociaal acceptabele en ethisch verantwoorde wijze in te zetten, dan hun collega's in de controle biotopen. Daarbij valt bovendien op dat dit effect zich vooral voordoet bij managers met een sterke machtdrijfveer. De succesvolle managers stellen dus meer belang in het nut van het algemeen, dan hun controle collega's die eerder uit zijn op persoonlijke eer en glorie. Bij de topmanagers met een zwakke machtdrijfveer doet zich dit verschil tussen succesvolle en controle biotopen niet voor.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan dus worden gesteld dat topmanagers in de succesvolle organisaties een sterkere verantwoordelijkheidsdispositie hebben én dat zij beschikken over een sterkere sociale machtsoriëntatie dan hun collega's in de controle organisaties. Vooral wanneer zij over een sterke machtdrijfveer beschikken. Dit komt overeen met de conclusies van House (1977), House & Aditya (1997) en House, et al (1991) dat machtsmotivatie wordt geassocieerd met effectief (succesvol) managementgedrag, wanneer de macht op een ethische en moreel verantwoorde wijze wordt ingezet. De onderzoeksresultaten corresponderen eveneens met eerdere onderzoeken die uitwijzen dat een sociale machtsoriëntatie eerder in leiderschapseffectiviteit resulteert

dan een persoonlijke machtsoriëntatie (Boyatzis, 1982; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976).
Met betrekking tot de vraag naar de machtsmotivatie demonstreren de topmanagers in het onderzoek overigens een grote mate van sociaal wenselijk gedrag. Wanneer hen rechtstreeks naar het belang van macht wordt gevraagd, ontkennen zij in meerderheid en in meer of minder stellige termen dat het hebben van macht hen voldoening geeft. Dit is in lijn met de op het werk van Mulder (2004) gebaseerde hypothese dat managers indien zij ernaar gevraagd worden, zullen ontkennen dat zij macht hebben, willen hebben, laat staan 'lekker' vinden.
Wanneer hen echter gevraagd wordt waar zij vooral hun voldoening uit putten in het besturen van een organisatie, waarom zij graag leidinggeven en managen en wat hen drijft in hun werk, geven zij vaker machtsbeweegredenen als antwoord (alleen prestatiebeweegredenen worden vaker genoemd). Het sturen, beïnvloeden en richten van organisaties en het gedrag van anderen geeft hen naar eigen zeggen dus toch veel voldoening. Het woord 'macht' nemen zij daarbij echter zelden of nooit in de mond. Zij prefereren het te spreken van "invloed", "in control zijn" en "dingen gedaan krijgen van mensen". Wordt vervolgens hun onbewuste, impliciete motivatie gemeten, dan blijkt de machtsdrijfveer duidelijk het sterkst. Dit is ongeacht het type organisatie (succesvol of niet; profit of niet; beursgenoteerd of niet) en het type functie (CEO, CFO of RvB-lid).
Geconcludeerd kan worden dat, hoewel de Nederlandse topmanagers sterk gedreven worden door macht, het woord 'macht' toch enigszins taboe is in de Nederlandse bestuurskamers. Het nastreven van invloed, het hebben van ambitie en het sturing en richting willen geven aan organisaties, mag (en wordt) openlijk beleden (mits niet al te nadrukkelijk), maar het expliciet nastreven van macht is blijkbaar 'not done'. De vraag is, in hoeverre culturele aspecten hierbij een rol spelen. Ik kom hierop in paragraaf 7.3. nog terug.

7.1.4 Over het belang van verhalen

Een van de uitgangspunten die in deze studie worden gehanteerd, is het belang van het vertellen van verhalen voor het onderzoek naar de motivatie van managers. De reden hiervoor is gelegen in de omstandigheid dat het vertellen van verhalen door mensen wordt gebruikt voor het construeren van hun eigen realiteit en voor het geven van betekenis aan hun ervaringen. De specifieke betekenis die iemand aan een bepaalde ervaring geeft, is gebaseerd op het verhaal dat die persoon vertelt over het verloop van die ervaring en de totstandkoming ervan. Deze geconstrueerde betekenis heeft vervolgens, volgens de narratieve psychologie, invloed op het toekomstige gedrag dat iemand vertoont. Sterker nog, de individuele realiteitsbeleving van mensen stuurt hun gedrag. Mensen hechten aan continuïteit en consistentie in hun handelen. Ook dit heeft gevolgen voor hun toekomstige gedrag en voor de verklaringen die zij daarvoor geven.

Met de verhalen die zij vertellen, construeren mensen aldus een beeld van zichzelf en verschaffen zij zichzelf een eigen identiteit. De groep managers in een bepaalde biotoop kan in dit opzicht worden gezien als een groep individuen die bepaalde verhalen gemeenschappelijk heeft, een gezamenlijke interpretatie van die verhalen deelt en zo betekenis geeft aan hun leven. Dit kan dan (organisatie)cultuur worden genoemd.
Of überhaupt van biotopen kan worden gesproken, heb ik in paragraaf 7.1.1. aan de orde gesteld. Voor deze stelling wordt enige ondersteuning gevonden. Het lijkt er echter op dat organisaties zich vooral met betrekking tot hun 'prestatiecultuur' van elkaar onderscheiden, zonder dat dit overigens leidt tot significante verschillen in de prestatiemotivatie tussen de onderzoeksgroepen. Ten aanzien van de andere motivatiefactoren kan overigens niet zonder meer van biotopen worden gesproken.
Het grote gevaar bij het vertellen van verhalen is gelegen in de gevoeligheid voor sociale wenselijkheid en historische vertekening. Volgens de narratieve psychologie doet dit overigens minder ter zake. In de constructie van zijn verhaal vertelt de manager wie hij is, wat hij belangrijk vindt en door welke thema's hij zich laat leiden. Dit verhaal is uniek en om die reden geschikt als uitgangspunt voor onderzoek. Het zegt immers iets over hoe managers zichzelf zien, waardoor zij zich in hun gedrag laten leiden en op welke manier zij consistentie en continuïteit in hun verhalen (en hun leven) aanbrengen. Voor zover de motivationele onderzoekslijn in deze studie betrekking had op de beweegredenen van de Nederlandse topmanagers, heb ik gebruik gemaakt van de verhalen die zij (aan de hand van het gehanteerde interviewformat) over zichzelf vertelden. Geen van de verhalen die ik mocht optekenen, leken daarbij overigens op elkaar. Ik heb daarom de oprechtheid en eerlijkheid van de topmanagers als uitgangspunt genomen. Echter, zélfs wanneer ik dat terecht heb gedaan, blijft de vraag bestaan of hun verhalen niet door de *'benifit of hindsight', 'hineininterpretierung'* en historische verdichting zijn vertekend. Met betrekking tot de verhalen over de beweegredenen kan ik daarvoor mijn handen niet in het vuur steken. Als defensie op dit punt kan wel nog worden aangevoerd dat andere zelfbeoordelingsinstrumenten (zoals vragenlijsten en tests) van dezelfde beperkingen hinder ondervinden. Ook bij de toepassing daarvan kan het verschil tussen wat iemand werkelijk is, doet of wil en wat hij zégt of dénkt te zijn, doen of willen de resultaten immers verregaand beïnvloeden.
Ten aanzien van de meting van de drijfveren speelt dit fenomeen echter veel minder. De drijfveren zijn immers met behulp van de thematische coderingsmethode van Winter gescoord. Volgens Winter (1994) kan deze methode op elke *'running text'* worden toegepast. Of daarbij sprake is van sociaal wenselijke stellingnames, historische verdichting en achteraf interpretaties doet niet ter zake. Het gaat immers om de onbewuste uiting van motieven voor het handelen. Als dat appercepties (fantasieën) zijn, beantwoordt dat slechts aan de oorspronkelijke opzet van de apperceptietechnieken (zoals TAT en VPT). Het gaat uiteindelijk om het ontdekken van de motivatiepatronen in de verhalen (verzonnen of waargebeurd) van de managers.

Het grote voordeel van de thematische coderingsmethode van Winter is bovendien de onopvallendheid waarmee zij kan worden toegepast. Voor de participanten in het onderzoek is moeilijk te achterhalen wat er precies gemeten wordt. Daarom is het moeilijk voor hen om de uitkomsten bewust te beïnvloeden. Het gevaar van sociale wenselijkheid is bovendien sowieso minder groot dan bij de meer traditionele en directe, op zelfbeoordeling gebaseerde onderzoeksmethoden. Voor het onderzoek naar leiderschap is dit een belangwekkend punt, waarop ik in paragraaf 7.2.3. nog terugkom.

7.1.5 Over het bestaan van een prestatie-oriëntatie

Voor het bestaan van een prestatie-oriëntatie (analoog aan de machtsoriëntatie) die ik in paragraaf 5.6. hypothetiseerde, wordt in de onderzoeksresultaten geen directe, maar wel indirecte bevestiging gevonden.
Er bestaat in elk geval geen verschil tussen de topmanagers in de succesvolle organisaties en hun collega's in de controlegroep op dit punt. Wel wijzen de resultaten in de richting van een verschil in verantwoordelijkheidsdispositie tussen topmanagers met een sterke prestatiedrijfveer in de succesvolle versus de controlebiotopen. Bovendien wijzen de resultaten op een verschil in verantwoordelijkheidsdispositie tussen topmanagers met een sterke prestatiedrijfveer versus managers met een zwakke prestatiedrijfveer (in zowel de succesvolle als de controlebiotopen). Van een verschil in prestatieoriëntatie tussen succesvolle en controle managers is echter geen sprake. Het is daarom de vraag of de verantwoordelijkheidsdispositie wel de juiste variabele is om het interactie effect met de prestatiedrijfveer op het succes van managers te berekenen.
Er bestaat overigens wel een significant verband tussen de prestatie-oriëntatie van topmanagers en hun prestatiebeweegreden (zie tabel 25 op blz. 145). Naarmate managers van zichzelf meer aangeven dat zij zich laten leiden door de behoefte tot het leveren van excellente prestaties en naar eigen zeggen meer gericht zijn op het bereiken van resultaten en successen, behalen zij een hogere score op de interactiefactor tussen de prestatiedrijfveer en verantwoordelijkheid. Volgens mijn definitie zijn zij dus meer gericht op het presteren van de groep (of de organisatie) als geheel en het met elkaar bereiken van goede resultaten. Meer gericht ook op het laten scoren van anderen, dan op het zelf scoren. Meer op het samen winnen, dan op het zelf winnen.
De Hoogh, et al (2005) vonden in hun onderzoek geen relatie tussen drijfveren (*leader motives*) en charismatisch leiderschap en concluderen dat *"it appears that a high achievement motivation may be as much a liability as an asset for managers in organizations"* (blz. 32). Dit is weliswaar niet hetzelfde als de stelling van Yukl (uit hoofdstuk 2) dat de prestatiemotivatie van managers niet te hoog en niet te laag, maar zo'n beetje gemiddeld moet zijn, maar het is een niet minder moeilijk te interpreteren conclusie.
Volgens mij wijst de conclusie van De Hoogh et al echter júist op de aanwezigheid van een interactiefactor. Waarom zou n-ach anders in het ene geval een 'asset' en in het andere geval een 'liability' zijn? De enige verklaring die ik daar-

voor kan bedenken is dat er wel degelijk sprake is van een interacterende variabele. Bovendien wordt in de resultaten van mijn onderzoek een verband gevonden tussen prestatie-oriëntatie en verantwoordelijkheid van topmanagers. Dat wijst er volgens mij op dat ik met het onderscheid tussen een sociale en een persoonlijke prestatie-oriëntatie mogelijk toch in de goede richting zit. De vraag is echter óf de verantwoordelijkheidsdispositie werkelijk de interacterende factor is. Op basis van mijn onderzoek kan dat niet worden gezegd. Nader onderzoek naar deze factor verdient naar mijn idee echter alleszins aanbeveling.

7.1.6 Over 'tenure' en 'job hopping' als determinanten van succes

Van de biografische variabelen die in het onderzoek zijn meegenomen, hebben er twee een duidelijke relatie met het succes van organisaties. Uit de onderzoeksresultaten komt een significant verband naar voren tussen de onderzoeksgroep enerzijds en zowel de 'tenure', als het 'aantal werkgevers' van de topmanagers anderzijds. Dat betekent dat er een relatie bestaat tussen het succes van een organisatiebiotoop en de tijd die de topmanagers daarbinnen in functie zijn aan de ene kant en het aantal verschillende werkgevers dat zij hebben gediend aan de andere kant. Het blijkt dat in de succesvolle biotopen de topmanagers langer in functie zijn en minder vaak van werkgever zijn veranderd, dan de topmanagers in de gemiddelde biotopen.
Op welke wijze dit verband moet worden geïnterpreteerd, is echter niet duidelijk. Het kan zijn dat succesvolle biotopen beter in staat zijn om (potentiële) topmanagers te werven, op te leiden en gedurende langere tijd in functie te houden en daarom minder vaak hoeven terug te vallen op externe werving voor het vervullen van managementposities, dan de gemiddelde organisaties. Het kan echter ook zijn dat (potentiële) topmanagers graag deel uitmaken van een succesvolle organisatie en daarom minder snel geneigd zijn om van functie of van werkgever te veranderen. De vraag of de succesvolle organisatie de manager maakt, dan wel de succesvolle manager de organisatie maakt, kan daarom niet worden beantwoord. Wél is echter duidelijk dat de succesvolle organisaties hun topmanagers langer in dienst en in functie houden. De topmanagers in de gemiddelde organisaties hebben daarentegen een kortere 'tenure' en hebben vaker 'ge-jobhop-t'. Waarom dat zo is, zal echter door nader onderzoek uitgewezen moeten worden.

7.2 Methodologische en inhoudelijke kanttekeningen

7.2.1 De steekproef

De eerste methodologische kanttekening die kan worden gemaakt, heeft betrekking op de omvang van de steekproef. In totaal hebben 70 topmanagers uit 25 verschillende organisaties aan het onderzoek deelgenomen. De participatieparameters waren relatief goed: 50%, respectievelijk 52% van de uitgenodigde organisaties ('succesvol', versus 'gemiddeld') en 57%, respectievelijk 87,5% van

de managers ('succesvol', versus 'gemiddeld') uit die organisaties deed mee. Van veertien organisaties (56% van het totaal) deed (bijna) de voltallige Raad van Bestuur mee, alleen bij ABN/Amro en bij KLM slechts op één na (een Brit, respectievelijk een Fransman). Bij de overige elf organisaties lukte het mij niet om iedereen uit de RvB aan het onderzoek te laten deelnemen. Voor het onderzoek naar de motivatie van topmanagers maakt dit niet zo veel uit, voor het onderzoek naar het verschil tussen biotopen echter wel.

De steekproef is overigens even groot of substantieel groter dan de steekproefgrootte in andere studies waarin de thematische coderingsmethode is toegepast. Het onderzoek van De Hoogh, et al (2005) heeft een vergelijkbare steekproefgrootte (N= 73) en maakt melding van de steekproefgroottes uit andere studies: *"…see Cornelius & Lane, 1984, N= 39; Spangler & House, 1991, N= 39; Winter, 1987, N= 34"* (blz. 34). Ook de grootte van de substeekproeven in dit onderzoek (n= 28 en n= 42) zijn vergelijkbaar met of groter dan de omvang van de substeekproeven uit andere onderzoeken. Bij De Hoogh, et al (2005): n= 52 en n= 21. Bij Cornelius & Lane (1984): n= 21 en n= 18. Desalniettemin is de steekproefgrootte nog steeds relatief klein. De oorzaak hiervoor is tweeledig. Enerzijds is het moeilijk om toegang te krijgen tot de leden van de Raad van Bestuur in grote Nederlandse organisaties en hen bereid te vinden te participeren in wetenschappelijk onderzoek. Anderzijds is het voeren, uitschrijven en coderen van de interviews een bewerkelijke bezigheid die veel tijd vergt.

Opvallend in de steekproef is verder dat de participatiegraad van de individuele topmanagers duidelijk groter is bij de controle-organisaties (87,5%) dan bij de succesvolle biotopen (57%). In hoofdstuk 5 heb ik verondersteld dat de oorzaak hiervan gelegen is in de "embarras du choix" die managers in 'succesvolle' organisaties ervaren. Zij worden waarschijnlijk zo vaak voor verschillende interviews en onderzoeken uitgenodigd dat zij zeer selectief en strikt zijn in hun toezeggingen. Zij kunnen anders immers wel aan de gang blijven. Dat bemoeilijkt helaas het doen van onderzoek naar de leden van deze (voor het succes van organisaties zo belangrijke) doelgroep.

De participatiegraad in dit onderzoek is overigens beduidend hoger dan de participatiegraad in de studie van De Hoogh, et al (2005), waarbij *"in total, 73 CEO's (52 CEO's in the profit sector and 21 in the voluntary sector) agreed to participate (22% response rate)"* (blz. 24). Zij voeren in dit kader aan dat *"given the sensitivity of the topic and the high hierarchical level of the participating managers, low participation and response rates are not uncommon in samples like these"* (blz. 33). Wanneer dit in ogenschouw wordt genomen, kan in het onderhavige onderzoek zelfs van een relatief hoge participatiegraad worden gesproken.

De beperking van de onderzoeksgroep tot het hoogste echelon in de participerende organisaties leidt overigens wel tot een 'restriction of range'-effect. Alleen de toplaag in elke organisatie is in het onderzoek betrokken. Dat betekent dat binnen elke afzonderlijke biotoop alleen de meest 'succesvolle' managers aan het onderzoek hebben deelgenomen. Dat maakt het moeilijker om significante verschillen tussen de verschillende populaties en biotopen te vinden. De spreiding in managers per organisatie is immers beperkt.

Bovendien is het als gevolg van het 'restriction of range'-effect moeilijk om aan te tonen dat de variantie binnen het topmanagement van de verschillende organisaties kleiner is dan de variantie tussen de organisaties, zodat ook niet gemakkelijk kan worden aangetoond dat überhaupt van biotopen sprake is. Wanneer meerdere managers op meerdere, hogere echelons in de organisaties aan het onderzoek hadden deelgenomen, was dit wellicht gemakkelijker aan te tonen geweest.

7.2.2 Het succescriterium

Een tweede belangrijke kanttekening die bij dit onderzoek kan worden geplaatst, betreft de wijze waarop het onderscheid tussen de 'succesvolle' organisaties en de organisaties in de controlegroep is gemaakt. Er is gebruik gemaakt van de imago top500 van het blad Management Team. Deze ranglijst wordt samengesteld door 1200 Nederlandse managers die gevraagd worden het succes van organisaties te waarderen op een aantal aspecten (zie hoofdstuk 4). Aan deze meting kleven een aantal bezwaren. Allereerst is sprake van een 'peer group'-meting. Dat wil zeggen, dat aan managers wordt gevraagd om Nederlandse organisaties te waarderen. Het gaat hierbij dus om een 'subjectieve' of op zijn best een 'inter-subjectieve' of 'semi-objectieve' meting. In het onderzoek is geen rekening gehouden met 'harde', meer objectieve succescriteria, zoals omzet, resultaat, productiviteit, winst per aandeel of beurskoers. De ranglijst reflecteert de mening die de 'management peers' hebben over organisaties. Dat betekent dat het in de ranglijst dus meer gaat om het succes-imago dat een organisatie heeft, dan om het feitelijke succes van die organisatie. Overigens kan niet worden ontkend dat het imago van een organisatie een belangrijke succesfactor is, zowel waar het gaat om het werven van nieuwe medewerkers, als waar het gaat om het behouden van bestaande en het aantrekken van nieuwe leveranciers, klanten en financieringsbronnen. Nadeel van dit succescriterium is echter dat topmanagers niet op hun score op de MT500 worden 'afgerekend'. Overigens is het de vraag in hoeverre 'succes' überhaupt objectief te definiëren en meten is. Een tweede bezwaar dat aan het gebruik van de imago top500 kleeft, heeft betrekking op het voordeel dat grote, bekende en mediagenieke organisaties hebben ten opzichte van kleinere, minder bekende en minder mediagenieke organisaties. Conform het adagium 'onbekend, maakt onbemind' is het voor de laatste categorie moeilijker zich op het netvlies van een zo groot mogelijke 'peer group' vast te zetten. De ranglijst bergt op deze wijze een 'bias' in zich in de richting van de grote en bekende Nederlandse organisaties. Overigens kan ten aanzien van dit bezwaar ook worden gesteld dat omvang en bekendheid als parameters voor succes kunnen worden gehanteerd. Succes leidt al snel tot meer aandacht in de media en dus tot een grotere bekendheid.
De kracht van de imago top500 schuilt in het continue karakter. De meting wordt elk jaar herhaald en geeft daarom wel degelijk een reflectie van de continuïteit in het succes van organisaties, in elk geval zoals dat door een grote 'peer group' wordt beleefd en gewaardeerd. Hoewel de ranglijst de criteria uit het

INK-model in objectieve zin dus niet volledig weerspiegelt, is zij volgens mij wel degelijk indicatief voor het (in elk geval door 'peer raters' gepercipieerde) succes van Nederlandse organisaties op deze criteria.

7.2.3 Sociale wenselijkheid

Een derde methodologische kanttekening is gelegen in het belang dat ik in mijn onderzoek heb gehecht aan de persoonlijke verhalen van topmanagers. Deze verhalen zijn gevoelig voor sociale wenselijkheid en 'hindsight'. Vooral waar het gaat om de vraag naar de beweegredenen van de managers kan dit effect een grote rol spelen. Het gevaar is aanwezig dat er een verschil bestaat tussen wat zij zéggen dat hen beweegt en wat hen wérkelijk beweegt. De resultaten op de verschillende machtsmotivatiefactoren duiden hier ook op. De rechtstreekse vraag naar het belang van status, aanzien en macht leidt bijvoorbeeld tot meer ontkenning van het belang van deze factoren, dan uit de meer indirecte meting van de machtsbeweegredenen en -drijfveren spreekt.
Het gebruik van het interview als dataverzamelingsmethode bergt bovendien het risico in zich van '*leading the witness*'. Gesuggereerd zou kunnen worden dat (omdat van het interview gebruik is gemaakt) bij de deelnemende topmanagers vooral is gemeten waardoor zij zéggen te worden gemotiveerd en niet door wat hen werkelijk motiveert. De vraagstelling zou hen bovendien duidelijk op dit pad gestuurd kunnen hebben. Voor zover het de meting van de beweegredenen betreft, zou dit inderdaad (zoals reeds gezegd) het geval kunnen zijn.
Voor de meting van de drijfveren geldt dit echter niet. De topmanagers wisten immers niet dat de interviews zouden worden getranscribeerd en gecodeerd op drijfveer-inhoud. Bovendien werden de gerichte vragen naar specifieke motivatiefactoren, zoals geld, status, aanzien en macht pas helemaal aan het eind van het interview gesteld. Voorafgaand daaraan werden vooral algemene vragen gesteld naar het verloop van hun loopbaan, de daarin gemaakte keuzes en hun visie op management en leidinggeven. Conform de coderingsmethode van Winter werd bovendien alleen de letterlijke betekenis van de teksten in de interviews gescoord. Met De Hoogh, et al (2005) ben ik daarom van mening dat *"it seems reasonable to infer that the obtained scores reflect… implicit motives"* (blz. 34).

7.2.4 Logische afstand

Een vierde methodologische kanttekening die ten aanzien van het onderzoek kan worden gemaakt, heeft betrekking op het probleem van de '*logical distance*'. Op het succes van een organisatie zijn vele, verschillende variabelen van invloed die lang niet allemaal worden bepaald of zelfs maar kunnen worden beïnvloed door het topmanagement. Bovendien zijn op het gedrag van topmanagers weer meer factoren van invloed dan alleen hun motivatie. De variantie in het succes van organisaties die kan worden verklaard door de variantie in de motivatie van haar topmanagement is daarom waarschijnlijk gering. Dit maakt het uiterst moeilijk om een verband aan te kunnen tonen tussen de

motivatie van managers en het succes van de ondernemingen waarin zij werkzaam zijn.
Voor het controleren van meerdere variabelen is een aanzienlijk ingewikkelder onderzoeksdesign nodig dan in dit onderzoek is gehanteerd. De vraag blijft evenwel of in een onderzoek überhaupt voldoende variabelen kunnen worden gehanteerd en gecontroleerd om sterke relaties en verbanden te kunnen vinden tussen de individuele motivatie van managers en het succes van hun organisaties. Naar mijn mening verdient het echter in elk geval een poging. Toekomstig onderzoek dient zich hierop dan ook te richten.

7.2.5 Inhoudelijke kanttekening

Naast de genoemde methodologische kanttekeningen kan een inhoudelijke kanttekening bij het onderzoek worden geplaatst. Deze heeft betrekking op de wijze van data verzamelen in het onderzoek. Het semi-gestructureerde interview is gehanteerd als informatiebron voor de motivatie van managers. Enerzijds zijn de gegevens die hieruit zijn verkregen op een directe wijze gehanteerd, namelijk voor wat betreft het meten van de beweegredenen van de topmanagers. Anderzijds is de informatie uit de interviews op een indirecte wijze gehanteerd, namelijk voor wat betreft het meten van de drijfveren van de topmanagers.
Op welke wijze de verschillende motivatiefactoren (beweegredenen en drijfveren) het gedrag van de topmanagers beïnvloeden is echter niet onderzocht. Gemeten is slechts wát hen motiveert, niet hóe die motivatie in hun gedrag tot uiting komt. Althans niet direct. Indirect is het gedrag van de topmanagers echter wel degelijk in verband gebracht met het (relatieve) succes van organisaties. Een oorzakelijk verband tussen motivatie en gedrag enerzijds en gedrag en succes van de organisatie anderzijds kan echter niet worden vastgesteld of aangetoond, omdat het niet is onderzocht.
De gevonden verbanden winnen daarentegen aan kracht, omdat de onderzoeksresultaten niet lijden aan een 'common-source'- of een 'common-method bias'. Dit is een gevolg van het feit dat de relatie tussen de motivatie van managers en het succes van organisaties is gemeten met behulp van verschillende methoden (zelfbeoordeling, thematische codering, 'peer group rating') en bronnen (topmanagers, imago top500) en in verschillende contexten ('succesvolle' versus 'gemiddelde', 'profit' versus 'not for profit' en 'beursgenoteerde' versus 'niet-beursgenoteerde' organisaties). De onafhankelijke en de afhankelijke variabelen zijn bovendien bij verschillende respondenten gemeten. De Hoogh, et al (2005) stellen dat wanneer de steekproef klein is en de *"findings regarding the relationship between motives and leader behavior… do not suffer from common-source or common-method bias… results are likely to be conservatively biased rather than attenuated"* (blz. 34).
Natuurlijk was de doelstelling van het onderzoek het achterhalen van de factoren waardoor topmanagers in Nederland worden gemotiveerd en het onderzoeken of er een verband bestaat tussen die motivatie en het succes van orga-

nisaties. Uitspraken over oorzaken en gevolgen kunnen daarom niet worden gedaan. Daarvoor is in de toekomst nader onderzoek gewenst. In paragraaf 7.5 kom ik hier nog op terug.

7.3 Motivatie 'revisited'

De onderzoeksresultaten bevestigen het onderscheid dat kan worden gemaakt tussen beweegredenen en drijfveren. Het zijn verschillende grootheden, die beide een verschillend aspect van de menselijke motivatie representeren. Of het zo is dat de beweegredenen vooral de onmiddellijke keuzes van topmanagers en hun gedrag op de korte termijn voorspellen en de drijfveren vooral voorspellende waarde hebben voor de consistentie in het gedrag over de langere termijn, kan op basis van dit onderzoek niet worden beweerd. Wél is het zo dat de onderzoeksresultaten overeenkomen met de resultaten uit andere studies naar de relatie tussen motivatie en managementeffectiviteit.
Het motivatieprofiel van de topmanagers in deze studie komt in grote lijnen overeen met het *'Leadership Motive Pattern (LMP)'* dat in andere onderzoeken (Winter, 1991; Spangler & House, 1991; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976) is gevonden en gebruikt. Ook De Hoogh, et al (2005) maken hiervan melding. De Nederlandse topmanagers blijken een sterke machtsdrijfveer en een lage affiliatiedrijfveer te hebben. Bovendien bestaat er een duidelijk onderscheid tussen managers in 'succesvolle' organisaties en managers in 'gemiddelde' organisaties met betrekking tot het LMP. De 'succesvolle' managers hebben een sterkere verantwoordelijkheidsdispositie en een sterkere sociale machtsoriëntatie (en zijn dus eerder geneigd hun macht op een moreel verantwoorde en sociaal acceptabele wijze in zetten), dan de 'gemiddelde' managers, die een sterkere persoonlijke machtsoriëntatie hebben (en dus meer geneigd zijn voor eigen eer en glorie te gaan).
Er is op dit punt bovendien sprake van een interactie effect tussen de mate van succes van de organisatie en de sterkte van de machtdrijfveer op de verantwoordelijkheidsdispositie van managers. Er bestaat een significant verschil in verantwoordelijkheidsbesef tussen de managers in succesvolle biotopen met een sterke machtdrijfveer en hun door macht gedreven collega's in de controle biotopen. Geconcludeerd kan worden, dat in de succesvolle organisaties de door macht gedreven topmanagers een meer sociale machtsoriëntatie hebben dan hun door macht gedreven collega's in de controle organisaties. Dat betekent dat zij zich in de uitoefening van hun macht meer laten leiden door verantwoordelijkheid, sociale en ethische normen en het belang van het algemeen, dan de topmanagers uit de controlegroep die zich in de uitoefening van hun macht meer laten leiden door persoonlijk belang en gewin.
Zoals eerder gezegd, kan op basis van mijn onderzoeksresultaten geen oorzakelijk verband worden aangetoond tussen de motivatie van managers en het succes van de organisatie. Echter, de onderzoeksresultaten komen heel sterk overeen met de conclusies van House (1977), House & Aditya (1997) en House, et al (1991) dat machtsmotivatie wordt geassocieerd met effectief

(succesvol) managementgedrag, wanneer de macht op een ethische en moreel verantwoorde wijze wordt ingezet. Bovendien corresponderen de onderzoeksresultaten eveneens met eerdere onderzoeken die uitwijzen dat een sociale machtsoriëntatie eerder in leiderschapseffectiviteit resulteert dan een persoonlijke machtsoriëntatie (Boyatzis, 1982; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976).

Ten aanzien van prestatiemotivatie kan worden gesteld, dat zowel de prestatiebeweegreden als de prestatiedrijfveer bij de Nederlandse topmanagers relatief sterk is. Verschil tussen de beide substeekproeven op dit punt bestaat er echter niet. Zowel in de 'succesvolle' als in de 'gemiddelde' organisaties is de prestatiemotivatie (beweegreden én drijfveer) van de managers sterk. Opvallend is echter, dat er wél significante verschillen worden gevonden tussen de gemiddelde scores voor prestatiebeweegredenen en -drijfveren in de verschillende deelnemende organisaties. Dat zou kunnen betekenen dat er in de participerende organisaties sprake is van een verschil in 'prestatiecultuur', zonder dat dit overigens leidt tot verschillen in succes tussen de organisaties.

Het is om deze reden dat de prestatieoriëntatie in mijn ogen een interessant concept blijft, dat nader onderzoek verdient. Hoewel op basis van deze onderzoeksresultaten niet kan worden gesteld dat sprake is van een verschil in prestatieoriëntatie tussen de managers in de verschillende substeekproeven, blijkt wel sprake te zijn van een positief verband tussen de verantwoordelijkheidsdispositie van managers en hun prestatieoriëntatie enerzijds en tussen de prestatiebeweegreden van managers en hun prestatieoriëntatie anderzijds.

Oorspronkelijk was de prestatiedrijfveer in House' theorie van charismatisch leiderschap (House, 1977) opgenomen als antecedent van dergelijk leiderschap. In mijn ogen is dit vanzelfsprekend, omdat managers met een sterke prestatiedrijfveer hun medewerkers op basis daarvan kunnen inspireren tot het leveren van buitengewone prestaties. Dit geschiedt door middel van het stellen van hoge eisen aan en het hanteren van een hoog verwachtingspatroon met betrekking tot de te leveren prestaties van medewerkers. In later werk met betrekking tot de persoonlijkheid van de charismatische leider (House & Aditya, 1997) wordt de prestatiedrijfveer als determinant van charismatisch leiderschap echter weer losgelaten. De reden hiervoor is dat de relatie tussen de prestatiedrijfveer en effectief leiderschap minder 'clear-cut' is, dan zou mogen worden verwacht (zie House, et al, 1991; en Judge & Bono, 2000). Dit wordt door mijn onderzoek bevestigd.

Het gaat mij echter te ver om op grond hiervan te zeggen, zoals De Hoogh, et al (2005) doen, dat *"although achievement motivation might at first glance seem to be an asset for charismatic leadership, helping them to set challenging goals, the available research suggests that it does not play such a positive role and may even form a liability"* (blz. 21). Te meer, daar in geen van de aangehaalde onderzoeken sprake is van een interactiefactor met de prestatiedrijfveer. In mijn ogen is echter júist het ontbreken van 'clear-cut evidence' en de stelling dat een sterke prestatiedrijfveer voor managers 'as much an asset as a liability' kan zijn, reden om op zoek te gaan naar een interactiefactor (die ik voorlopig prestatieoriëntatie

heb genoemd). De vraag is onder welke condities een sterke prestatiedrijfveer een determinant van effectief of succesvol leiderschap is? Nader onderzoek op dit terrein beveel ik dan ook van ganser harte aan.
Een ander interessant gegeven dat uit het onderzoek naar voren komt, is het taboe van de macht in de Nederlandse bestuurskamers. Hoewel de machtsdrijfveer over de hele linie als de sterkste motivatiefactor voor het handelen van topmanagers uit het onderzoek naar voren komt, ontkennen de meeste van hen – wanneer zij er rechtstreeks naar worden gevraagd – in meer of minder stellige termen het belang van macht als beweegreden voor hun handelen. Zij willen veelal helemaal geen macht, zeggen het ook eigenlijk niet echt te hebben en houden vol er zeker geen genoegen aan te beleven.
In paragraaf 7.1.3 stelde ik mij de vraag in hoeverre hierbij sprake is van een cultureel fenomeen. Met andere woorden, in hoeverre is met betrekking tot het taboe dat blijkbaar op macht rust sprake van een typisch Nederlands verschijnsel? Volgens House, et al (2004) voldoet de Nederlandse manager in overwegende mate aan het West-Europese cultuurprofiel. Dat betekent dat de resultaten van dit onderzoek te generaliseren zijn naar niet-Nederlandse situaties. De machtsafstand is volgens Hofstede (2001) in Nederland echter laag in vergelijking met andere regio's in de wereld. Volgens De Hoogh, et al (2005) zou dat kunnen betekenen dat machtsafstand *"may… affect the role and expression of the power motive"* (blz. 35). Hoe het ook zij, nader onderzoek is nodig om meer licht te kunnen laten schijnen op de culturele verschillen in de relatie tussen de drijfveren en het gedrag van topmanagers.

7.4 Aanbevelingen voor de praktijk

7.4.1 Lessen voor (potentiële) topmanagers

Uit de onderzoeksresultaten kan een aantal lessen voor de praktijk worden getrokken. Op de eerste plaats hebben die betrekking op de (potentiële) topmanagers zelf. De topmanagers die in dit onderzoek participeerden geven enerzijds een aantal dilemma's aan, waarmee zij op weg naar of eenmaal aan de top worstel(d)en. Het succesvol kunnen hanteren hiervan lijkt (in elk geval naar hun eigen zeggen) van groot belang voor het welslagen van een carrière aan de top van de piramide. Anderzijds kunnen in hun beschrijving van het verloop van (en de ontwikkeling in) hun loopbaan een aantal rode draden worden herkend. Het gaat hierbij om (al of niet bewust gecreëerde of georganiseerde) gemeenschappelijke factoren op hun weg naar de top.

Dilemma's voor topmanagers
In hun streven zich aan de top van organisaties te vestigen en te handhaven, moeten topmanagers een aantal dilemma's leren hanteren. Het is opvallend dat hierover onder de topmanagers die deelnamen aan dit onderzoek een redelijk grote overeenstemming blijkt te bestaan. Bijna allemaal maken zij hiervan op een of andere wijze melding.

Het eerste dilemma heeft betrekking op het organiseren van de eigen feedback. In ruime meerderheid geven de managers aan dat het op hun ontwikkelingspad naar de top van de organisatie steeds moeilijker wordt om directe, open en eerlijke feedback te krijgen. Daarbij geldt: hoe dichter bij de top hoe moeilijker en eenmaal aan de top het moeilijkst. Bovendien wordt het nóg moeilijker naarmate de manager zich langer aan de top handhaaft. Dit fenomeen heeft enerzijds betrekking op de terughoudendheid van mensen om machtsdragers de waarheid te zeggen. Angst en onzekerheid spelen hierbij ongetwijfeld een rol. Anderzijds houdt dit fenomeen wellicht verband met de sterke 'politieke' cultuur die er aan de top van organisaties heerst. Dit zou de openheid en de directheid in de communicatie niet altijd ten goede kunnen komen.
Hoewel dit effect op voorhand wellicht gemakkelijk te voorspellen en te verwachten is, blijft het interessant om te constateren dat managers aan de top van Nederlandse organisaties blijkbaar moeite hebben om open en eerlijke feedback op hun handelen en functioneren te ontvangen. De meesten van hen hebben overigens op een of andere manier een weg gevonden om zich toch van feedback te voorzien. Veel voorkomende oplossingen in dit verband zijn: de aanstelling van een 'personal coach'; het organiseren van lunch- of andere bijeenkomsten met medewerkers uit alle lagen van de organisatie; het houden van chat-sessies met medewerkers via het internet; het optreden in interne 'management courses', onder het motto 'in discussie met de top' of 'een gesprek bij de open haard met…'; en het organiseren van de feedback in het privédomein door middel van (vaak genoemd) vrouw en kinderen of goede vrienden. Opvallend in dit opzicht is ook nog het grote aantal topmanagers (ruim 90%) dat gehuwd is met hun eerste partner. Dit zou erop kunnen wijzen, dat zij zich meer dan wie ook op de feedback van hun naasten verlaten. Thuis vinden zij de mensen die, zoals meerdere geïnterviewden het uitdrukten, nog bereid zijn *"…hen ongezouten de waarheid te zeggen"*.
Een tweede dilemma waarmee topmanagers worden geconfronteerd heeft betrekking op de directheid en de openheid die zij zelf in de communicatie kunnen betrachten. In de diverse interviews die ik heb gevoerd geven de topmanagers veelvuldig aan dat zich een ingrijpende verandering voordoet in de vrijheid en de onbevangenheid waarmee zij kunnen communiceren, áls eenmaal de laatste stap naar de top van de organisatie is gezet. Soms zachter, soms harder worden zij geconfronteerd met het feit dat eenmaal bovenin de piramide álles wat zij zeggen op een goudschaaltje wordt gewogen. Dit maakt hen bijna zonder uitzondering bewust van het feit dat zij meer dan voorheen op hun woorden moeten letten en dat zij niet meer alles wat zij vinden vrij en onbevangen kunnen zeggen. Dit geldt overigens zowel voor de topmanagers in beursgenoteerde ondernemingen (voor wie elke uitspraak potentieel koersgevoelige informatie is; zéker in het post-Tabaksblat tijdperk) als voor de topmanagers in niet-beursgenoteerde organisaties.
Handhaving aan de top van een organisatie impliceert dat je in een 'glazen huis' leeft. Volgens de topmanagers wordt er niet alleen anders naar je geluisterd, er wordt ook anders naar je gekeken. Wat je zegt, doet of nalaat (*"hoe onbenullig*

soms ook") heeft eenmaal aan de top veel meer impact dan op de weg ernaar toe. Dat betekent dat topmanagers zich voortdurend bewust moeten zijn van hun rol en hun invloed en (naar eigen zeggen) veel meer dan anderen in de organisatie goed moeten nadenken en overwegen wát zij wanneer en waarom zeggen en doen. Dit staat bovendien soms op gespannen voet met de eerlijkheid en de openheid die zij graag naar de rest van de organisatie (en de omgeving) zouden willen betrachten. Het goed leren hanteren van dit dilemma is volgens de topmanagers in dit onderzoek een belangrijke voorwaarde voor succes.
Een derde dilemma waarmee de topmanagers in dit onderzoek worstelen heeft betrekking op de wijze waarop zij een voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie (kunnen) vervullen. Vrijwel zonder uitzondering geven zij in de interviews aan dat een van de consequenties van het geven van leiding aan de top van een grote organisatie is, dat het moeilijker wordt het goede voorbeeld te geven. Enerzijds heeft dit te maken met de aard van de vraagstukken waarmee zij worden geconfronteerd. Die zijn vaak vooral strategisch van aard, spelen pas op de langere termijn, hebben dus pas veel later een praktisch effect op de rest van de organisatie en worden vooral gekenmerkt door minder zichtbare, vaak politieke, bestuurlijke en externe parameters. Anderzijds komt dit voort uit de 'fysieke en psychologische afstand' van de top tot de rest van de organisatie. De topmanagers zitten vaak ver weg van de operatie, hebben geen of slechts een beperkt contact met het gros van hun medewerkers en ontberen het zicht op de praktische en operationele gang van zaken 'op de vloer'.
Desalniettemin geven zij in meerderheid aan dat het geven van een goed voorbeeld van groot belang is, juist omdát zij *"in dat glazen huis zitten"* en *"weliswaar niet weten wat het gros van de medewerkers doet, maar die medewerkers wél héél goed weten wat de top doet"*. De voorbeeldrol is echter vooral symbolisch van aard. Wat topmanagers zeggen en doen moet congruent zijn, medewerkers moeten het 'geloven'. De topmanagers die ik heb geïnterviewd zijn zich hiervan door de bank genomen terdege bewust en proberen ernaar te handelen. Naar hun eigen zeggen, gaat dat overigens de ene keer beter dan de andere.

Rode draden in het loopbaanverloop

In het verloop van de loopbaan van de topmanagers die participeerden in dit onderzoek is een aantal rode draden te onderkennen. Het eerste opvallende element, waarop veel managers wijzen is *het belang van het toeval*. Het gaat hierbij om de *geluksfactor* in het bereiken van de top van een Nederlandse organisatie. De meerderheid (ruim 64%) van de managers wijst hierop. Voor het behalen van de top zijn niet alleen motivatie en competentie nodig, maar ook een grote dosis toeval of geluk. Wellicht dat valse bescheidenheid hier mede debet aan is, maar de toevalsfactor wordt zo nadrukkelijk en algemeen naar voren gebracht dat hij niet genegeerd kan worden. Het geluk heeft overigens vooral betrekking op de kansen die managers in de loop van hun carrière krijgen. Zij geven zelf in meerderheid aan dat je op het goede moment op de juiste plaats moet zijn om kansen te kunnen krijgen. Daar waar het krijgen van die kansen dus met het nodige geluk en toeval gepaard gaat, is het benutten en het verzilveren ervan

echter vaak wel degelijk (maar naar eigen zeggen van de topmanagers ook niet altijd) een kwestie van motivatie en competentie.
Een tweede rode draad in het verloop van de loopbaan van managers en hun ontwikkeling naar de top is wat ik het *ons-kent-ons effect* heb genoemd. Het blijkt dat topmanagers vaak vroeg in hun loopbaan klussen hebben gedaan die in het oog sprongen bij of van belang waren voor de top van een organisatie. Klaarblijkelijk is dit bevorderlijk voor de kans om later zelf naar de top door te groeien. Een vroege zichtbaarheid is weliswaar geen garantie voor doorgroei naar de top, maar lijkt er wel in belangrijke mate toe bij te dragen. Wanneer je bekend bent bij de mensen die het voor het zeggen hebben in een organisatie (en hiervoor geldt hoe eerder hoe beter) en zij denken te weten wat zij aan je hebben, is de kans groter dat je later steeds opnieuw kansen krijgt. Omgekeerd geredeneerd, kan dit betekenen dat wanneer zij je niet kennen de weg naar de top langer en moeizamer is.

7.4.2 Lessen voor management development

Ook voor de praktijk van management development kan een aantal lessen uit de onderzoeksresultaten worden getrokken. Deze lessen hebben betrekking op de mogelijkheden en de beperkingen van het inventariseren van het potentieel voor topmanagement in een organisatie.

Les 1 Wie zich geroepen voelt, wordt niet uitverkoren

Opvallend in de gesprekken die ik met de topmanagers heb gevoerd, is dat zij vrijwel zonder uitzondering aangeven dat het bewust nastreven van een toppositie en het nadrukkelijk uiting geven aan die ambitie *niet* leiden tot het gewenste doel. Het uitspreken van de wens om de top te halen is welhaast een contra-indicatie voor het realiseren van die wens. Er valt niet uit te sluiten dat in deze stellingname bij de meeste topmanagers sprake is van sociaal wenselijk gedrag. Immers, de machtsdrijfveer blijkt de belangrijkste motivatiefactor voor topmanagers. Maar: het bewust en actief nastreven van posities met macht en invloed? Dát doe je niet!
Er kan overigens ook sprake zijn van een typisch Nederlands cultuurfenomeen: "doe nou maar gewoon, dan doe je al gek genoeg" of "wie zijn kop boven het maaiveld uitsteekt…". Een al te nadrukkelijke ambitie wordt in de Nederlandse verhoudingen door de omgeving vaak niet geapprecieerd. Dat kan ook een reden zijn om niet al te graag te willen (of dat in elk geval niet te zeggen).
Tevens zou er in het gedrag van deze topmanagers sprake kunnen zijn van wat Collins (2001) 'level-5 leadership' heeft genoemd. Volgens hem is het voor succesvolle topmanagers van belang dat zij beschikken over een sterke *'personal humility'*. Zij dienen bescheiden en terughoudend te zijn, zichzelf niet op de voorgrond te plaatsen en vooral naar anderen te wijzen bij het toeschrijven van de successen van de organisatie: *"level 5 leaders look out the window to apportion credit to factors outside themselves when things go well (and if they cannot find a*

specific person or event to give credit to, they credit good luck). At the same time, they look in the mirror to apportion responsibility, never blaming bad luck when things go poorly" (blz. 35).
Hoe het ook zij, het is opvallend dat veel managers onafhankelijk van elkaar de stelling innemen dat een voorwaarde voor het bereiken van de top is, dat je het niet té graag moet willen. Of, zoals één van de geïnterviewden het zei: *"je moet gewoon steeds de klus waarmee je op dat moment bezig bent goed doen en je vooral niet druk maken over of bezighouden met wat er daarna komt. Dat gaat namelijk meestal vanzelf…".* De vraag die daarom in dit geval rijst, is of organisaties talentvolle medewerkers überhaupt moeten oormerken voor topposities? En zo er al 'ja' op deze vraag wordt geantwoord, wat dan het goede moment is om dit te doen? Wellicht is het belangrijker potentiële topmanagers veel kansen te geven en mogelijkheden te bieden zichzelf te bewijzen. Dan zijn zij het meest gemotiveerd, ontwikkelen zij hun talent en komen de 'échte kanjers' vanzelf boven drijven. Het benoemen van managers tot 'high potentials' is daarmee in strijd. Een gevolg hiervan is echter wel dat MD professionals veel meer achter de schermen moeten werken.

Les 2 Leg de lat steeds een stukje hoger

Topmanagers beschikken blijkens de onderzoeksresultaten over een sterke prestatiemotivatie (beweegreden en drijfveer). Zij willen zichzelf voortdurend verder ontwikkelen, hebben behoefte aan steeds weer nieuwe uitdagingen, zoeken naar nieuwe manieren om zichzelf te bewijzen en ambiëren klussen en projecten, waarbij zij net 'boven hun macht moeten tillen'. Dan zijn zij het meest gemotiveerd om te bewijzen dat zij het kunnen, zetten zij hun beste prestaties neer en leren zij het meest. Dit betekent dat een organisatie voor haar potentiële topmanagers steeds op zoek moet naar projecten, taken en opdrachten waarin de potential zijn talenten en capaciteiten moet 'strekken en oprekken' en waarin hij of zij het uiterste uit zichzelf moet halen, zónder dat het hem of haar boven de pet groeit.
Het zorgen voor een constante stroom van dit soort opdrachten, projecten en functies voor de talentvolle managers in een organisatie is op grond hiervan één van de belangrijkste taken van management development en dus van het zittende topmanagement. Daarbij verdient het – vanwege het eerder genoemde 'ons-kent-ons' effect – eveneens aanbeveling om het topmanagement zelf een coachende, mentorende of begeleidende rol te geven bij het vormgeven en het uitvoeren van deze projecten. Immers, 'jong gespot, oud gedaan'.

Les 3 Help het toeval een handje

De topmanagers in dit onderzoek geven aan dat zonder geluk niemand wel vaart. Een belangrijke les die hier voor MD uit getrokken kan worden, is dat het toeval soms een handje moet worden geholpen. Dat betekent dat potentiële toppers de kans geboden moet worden nieuwe ervaringen op te doen, hun talenten uit te bouwen en hun competentiebereik te verbreden in verschillende rollen en functies. In het krijgen van hun kansen kunnen potentiële topmana-

gers worden ondersteund, het benutten ervan moeten zij uiteraard zelf doen. Ook bij het helpen van het toeval speelt de zittende toplaag trouwens een belangrijke rol. Omdat blijkens de onderzoeksresultaten een vroege bekendheid van potentiële topmanagers bij de zittende mensen aan de top van een organisatie bijdraagt aan de kansen die zij krijgen, verdient het aanbeveling topmanagers een actieve rol in MD-programma's te geven. Zij krijgen dan een breder zicht op het aanwezige management potentieel in de organisatie en zijn beter in staat de aanwezige 'potentials' in hun ontwikkeling te volgen. Bijvoorbeeld in de rol van coach of mentor van aanstormend talent.

Les 4 Niet bij competentie alleen: het belang van motivatie
Voor het bereiken van de top in organisaties is motivatie naar mijn mening minstens zo belangrijk, zo niet belangrijker dan competentie. Het gaat niet alleen om kúnnen, maar veeleer om wíllen. Naar mijn mening haal je met veel en sterke competenties, in combinatie met weinig drive en motivatie de top in managementland niet. Het is makkelijker om door te stromen naar de hoogste echelons in een organisatie als je heel sterk gemotiveerd bent. Als je daarbij op een aantal punten over minder of geen competenties beschikt, vormt dat niet noodzakelijkerwijs een struikelblok. Sterker nog: een relatief gebrek aan competentie kan worden gecompenseerd door een sterke motivatie, terwijl het omgekeerde niet geldt.

7.4.3 Lessen voor psychologisch adviseurs

Voor de beroepsbeoefenaren in het veld van psychologisch advies en assessment kunnen er eveneens belangrijke lessen uit de onderzoeksresultaten worden gedestilleerd.

Les 1 Het verschil tussen drijfveren en beweegredenen
Het onderzoek toont aan dat er – conform de theorie van McClelland, Atkinson en Winter – sprake is van een verschil tussen beweegredenen en drijfveren. Het gaat om twee verschillende aspecten van de motivatie, die met verschillende instrumenten moeten worden gemeten. Voor het toetsen van de beweegredenen kan gebruik worden gemaakt van criteriumgerichte interviewtechnieken en zelfbeoordelingsvragenlijsten. Voor het meten van de drijfveren dienen daarentegen andere instrumenten van stal te worden gehaald.

Les 2 De projectieve test 'revisited'
Met de resultaten van dit onderzoek in de hand kan naar mijn mening worden gesteld dat er aan het begin van de jaren '60 iets te snel afstand is gedaan van de projectieve testmethodieken en -instrumenten. Zoals hiervoor uit 'les 1' bleek meten interviewvragen en persoonlijkheidstests immers andere aspecten van de motivatie, dan de projectieve testmethoden. De eerste zijn beter geschikt voor het in kaart brengen van beweegredenen, de tweede beter voor drijfveren.
Zoals ik in hoofdstuk 3 reeds stelde, waren de door critici geuite bezwaren en

beperkingen (ten aanzien van vooral de betrouwbaarheid en de validiteit) niet terecht. De betrouwbaarheid en de validiteit van de instrumenten die ervoor in de plaats kwamen (in het bijzonder de psychometrische zelfbeoordelingsvragenlijsten), waren vaak niet veel beter. Ik heb dan ook de overtuiging dat het kind iets te snel met het badwater is weggegooid.
Bij de afwijzing van de projectieve tests aan het begin van de jaren '60 ging het overigens niet alleen om een veronderstelde gebrekkige validiteit en betrouwbaarheid. De afwijzing van de projectieve technieken viel samen met de *'cognitieve revolutie'* in de (sociale) psychologie, die eveneens aan het begin van de jaren '60 uitbrak en een grote vlucht nam. Deze omstandigheid leidde, samen met de experimentele wending in de psychologie, tot het afwijzen, respectievelijk 'vergeten' van psychoanalytisch en psychodynamisch gefundeerde theorieën en de bijbehorende onderzoeksinstrumenten. Aan de betekenis (rol en functie) van het onbewuste werd getwijfeld en het fenomeen werd ontkend of irrelevant bevonden (zie Marcus & Zajonc, 1985).
Natuurlijk hebben de projectieve testmethoden hun beperkingen, maar vooral op het terrein van het meten van de motivatie van mensen in het algemeen en de drijfveren van managers in het bijzonder hebben zij door de jaren heen hun waarde bewezen (zie McClelland & Burnham, 1976; McClelland & Boyatzis, 1982; en recenter De Hoogh, et al, 2005). Of zoals Cascio & Aguinis (2005) het zeggen: *"it would be a mistake to conclude… that projectives should never be used, especially when they are scored in terms of dimensions relevant to 'motivation to manage'"* (blz. 353).
Bovendien hebben de scoringsmethoden van projectieve tests zich in de loop der jaren verder verbeterd. De in dit onderzoek gehanteerde coderingsmethode van Winter is in dit opzicht een goed voorbeeld. Vooral op de betrouwbaarheid wordt een duidelijk accent gelegd (door middel van de gevraagde en noodzakelijke *'category agreement'* tussen beoordelaars).
Een praktisch bezwaar dat is verbonden aan de toepassing van de coderingsmethode van Winter is het bewerkelijke en arbeidsintensieve karakter ervan. Het voeren van de interviews, het maken van de transcripties en het vervolgens coderen van de uitgeschreven teksten vergt veel tijd. Wanneer tot toepassing van de methode in de Nederlandse psychologisch advies- en assessmentpraktijk wordt overgegaan, komt bovendien de spontaniteit en de authenticiteit in het vertellen van de verhalen door de managers onder druk te staan. Wanneer de scoringsmethode breder bekend wordt, wordt het voor degenen die eraan worden onderworpen gemakkelijker om te proberen de resultaten te beïnvloeden. Dit is een punt van zorg.
Het verdient daarom volgens mij overweging te onderzoeken of het mogelijk is terug te grijpen op de 'oude' projectieve testtoepassingen, zoals de TAT en de VPT. Vooral een combinatie van VPT en methode Winter biedt in mijn ogen perspectief. Dit vergroot immers niet alleen de efficiëntie in de toepassing van de methode, maar schept bovendien de mogelijkheid de testafname en -scoring verder te standaardiseren. Ook op dit punt bestaat echter het gevaar van beïnvloeding, wanneer de scoringsmethode breder bekend wordt. Naar onderzoek op dit punt is daarom noodzakelijk.

7.4.4 Lessen voor de maatschappij

Een belangrijke maatschappelijke les die uit de onderzoeksresultaten te trekken is, heeft betrekking op de in Nederland breed gevoerde discussie rondom de beloning en de salarissen van topmanagers. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het de Nederlandse topmanager om geld per se niet te doen is. Zij verdienen zo veel dat zij het financiële vermogen dat zij gedurende hun loopbaan vergaren waarschijnlijk niet meer opgemaakt krijgen, zelfs niet wanneer hun beloning zou worden gehalveerd. Zij zijn het levende bewijs van de stelling dat geld niet meer belangrijk is, als je er maar eenmaal genoeg van hebt.
Geld is echter wel degelijk belangrijk voor topmanagers als symbool van status en waardering. Dus als zij al vinden dat zij te weinig betaald krijgen (en de meesten vinden dat overigens niet), is dat terug te voeren op de vergelijking die zij van zichzelf maken met significante anderen. De hoogte van hun beloning *'an sich'* is voor hen daarbij niet belangrijk of interessant. De relatieve hoogte van die beloning in vergelijking met de beloning die andere topmanagers (van organisaties met wie zij zich meten en aan wie zij zich spiegelen) ontvangen echter des te meer. Geld is een symbool van hun invloed, een weerspiegeling van de plek die zij in de pikorde van het *'corporate life'* innemen.
Van bewuste, exorbitante zelfverrijking is dus geen sprake. Topmanagers verdienen het gemiddeld genomen niet om als grote graaiers afgeschilderd te worden. Gegeven het belang dat zij hechten aan de vergelijking met anderen en gegeven de sterke drang die zij ervaren om de beste te willen zijn, valt aan een prijsopdrijvend effect in de beloning van topmanagers echter nauwelijks te ontkomen. Zeker niet wanneer die sociale vergelijking in een internationaal perspectief wordt geplaatst.

7.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Op basis van deze studie kunnen verschillende wegen voor vervolgonderzoek worden ingeslagen. Gegeven de resultaten en de geschetste beperkingen van dit onderzoek, ligt een aantal onderwerpen voor de hand.

7.5.1 Nader onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en motivatie

Allereerst verdient de relatie tussen motivatie en leiderschap de aandacht van toekomstige onderzoekers en dan met name de vraag naar de relatie tussen motivatie en succesvol of effectief leiderschap. Wat zijn de motivationele determinanten van goed leiderschapsgedrag? En wat is het verband tussen motivatie en effectief leiderschap enerzijds en tussen effectief leiderschap en het succes van organisaties anderzijds?
In mijn onderzoek heb ik de tussenliggende schakel in de keten *motivatie → effectief leiderschap → succes van de organisatie* overgeslagen en heb ik direct een verband proberen te leggen tussen de motivatie van topmanagers en het succes van de organisaties waarvoor zij werken. Zoals ik echter reeds in paragraaf

7.2.4. constateerde, ligt hierbij het gevaar van de logische afstand nadrukkelijk op de loer. Het is moeilijk om een verband aan te tonen tussen twee variabelen die relatief ver van elkaar verwijderd liggen en waarop vele andere variabelen (mogelijk) van invloed zijn.
Toekomstig onderzoek dient daarom naar mijn mening meer aandacht te geven aan de oorzakelijke verbanden die er tussen de verschillende schakels in de keten bestaan. Dat betekent echter tevens dat gebruik moet worden gemaakt van complexere onderzoeksdesigns, waarin meerdere, afhankelijke en intermediërende variabelen (motivatie, persoonskenmerken, situationele kenmerken) moeten worden opgenomen en waarin tevens voor weer andere variabelen (organisatie- en omgevingskenmerken) moet worden gecontroleerd. De vraag is of het gegeven de complexiteit van een dergelijk model überhaupt mogelijk is om relaties tussen de verschillende variabelen te vinden.
Hoe het ook zij, het verdient aanbeveling het onderzoek naar de motivatie van managers verder voort te zetten. Daarbij kan de toepassing van verschillende methoden en technieken een interessant licht op de zaak blijven werpen. Vooral de relatie tussen macht en leiderschapsgedrag blijft boeien. Een meer internationale benadering van toekomstig onderzoek kan in dit opzicht uitkomst bieden ten aanzien van de vraag naar het belang van macht als motivator enerzijds en de ontkenning van dat belang door managers anderzijds. Is hier sprake van een typisch Nederlands fenomeen of liggen hier diepere oorzaken aan ten grondslag?
Het antwoord op deze vraag is tevens van belang voor de verdere ontwikkeling van de theorie op het vlak van charismatisch, transformationeel of authentiek leiderschap. In een breder verband is ook de relatie tussen deze theorieën en het 'Leadership Motive Pattern' een interessant onderwerp voor vervolgonderzoek. Welke motivationele aspecten maken een manager tot een charismatisch of authentiek leidinggevende? En hoe verhouden zich de levensverhalen van managers tot de ontwikkeling van authentiek leiderschap? Shamir & Eilam (2005) stellen dat managers hun authentieke kenmerken verwerven *"by constructing, developing and revising their life-stories. Life-stories can provide leaders with a "meaning system" from which they can act authentically, that is interpret reality and act in a way that gives their interpretations and actions a personal meaning… Therefore, leaders are authentic to the extent that they act and justify their actions on the basis of the meaning system provided by their life-stories"* (blz. 396). Langs deze weg komt dan tevens het belang van het vertellen van verhalen terug in het onderzoek naar leiderschap en motivatie.
Een ander aspect dat nader onderzoek verdient met betrekking tot de motivatie van topmanagers, heeft betrekking op de aard van wat ik de prestatieoriëntatie van managers heb genoemd en de relatie van deze factor met leiderschapsgedrag en organisatiesucces. De resultaten van mijn onderzoek bieden enige ondersteuning voor de mogelijkheid van het bestaan van een dergelijke factor. Wat echter de precieze aard ervan is en hoe de relatie ervan precies is met het gedrag van managers, kan op basis van mijn onderzoek niet worden vastgesteld.
Ook het onderzoek naar de relaties tussen specifieke biografische variabelen van topmanagers, hun motivatie en de effectiviteit van hun leiderschapsgedrag

verdient nadere aandacht. Een vraag die zich hierbij voordoet, is hoe de relatie precies ligt tussen de 'tenure' van topmanagers en het aantal verschillende werkgevers dat zij hebben gediend en het succes van organisaties. Is het zo dat succesvolle organisaties beter dan minder succesvolle organisaties in staat zijn om toptalenten op het vlak van leidinggeven en management te selecteren en aan zich te binden? Of is het zo dat succesvolle managers meer keuze hebben ten aanzien van de organisaties waarvoor zij willen werken en er vervolgens aan verbonden willen blijven, zolang het succes voortduurt? Het gaat hierbij dus om de vraag of de organisatie de managers succesvol maakt, of andersom? Verder onderzoek is ook noodzakelijk naar de vraag hoe de relatie tussen de motivatie van managers, hun gedrag en de uitkomsten daarvan in de tijd verandert. Is het zo dat verschillende beweegredenen en drijfveren in verschillende stadia van hun loopbaan dominant zijn? Of is de motivatie van topmanagers in de tijd beschouwd relatief stabiel. De theorie van McClelland suggereert een verandering waar het de beweegredenen betreft en een relatieve stabiliteit waar het om de drijfveren gaat. Of dit inderdaad zo is, moet nader worden onderzocht.

Het verdient in dit verband ook aanbeveling het onderzoek naar leiderschap en motivatie van (top)managers eens vanuit een werkelijk sociaal constructionistisch perspectief te benaderen. In dit onderzoek heb ik wel de randen verkend van het narratieve onderzoeksperspectief, maar uiteindelijk toch gekozen voor een pragmatische benadering van het onderzoek. Mijn doelstelling daarbij was het verkrijgen van bruikbare kennis en het vertalen van deze inzichten naar het praktische handelen in organisaties. Een meer sociaal constructionistische benadering dient zich voor het begrijpen (en eventueel veranderen) van de werkelijkheid meer te oriënteren op het subjectieve en interactieve proces tussen mensen.

De verhalen die de topmanagers mij in dit onderzoek hebben verteld, heb ik gebruikt om patronen in hun motivatie te ontdekken. Daarbij heb ik hun verhalen gecodeerd en gecategoriseerd en gekeken naar mogelijke correlaties en (causale) relaties. De vraag is hoe dit onderzoek vanuit een sociaal constructionistisch perspectief ingericht had kunnen worden. Het belang van de uniciteit van de verhalen staat daarbij voorop. De genoemde 'life story' benadering kan dan van waarde zijn. Een dergelijk onderzoek heeft waarschijnlijk een meer documentair karakter en gaat meer op zoek naar de betekenis die topmanagers zelf aan hun handelen geven. De focus ligt meer op de gesprekken zelf en het verhaal dat daarin wordt verteld. Van daaruit kunnen dan conclusies worden getrokken over de identiteit en de authenticiteit van de individuele managers en het betekenissysteem dat zij voor zichzelf hanteren.

7.5.2 Nader onderzoek naar de biotopen-hypothese

Een andere lijn voor nader onderzoek heeft betrekking op de door mij gepostuleerde biotopen-hypothese. Deze onderzoekslijn ligt in het verlengde van de laatste vraag uit de vorige paragraaf. Is het zo dat de organisatie het succes van haar (top)management bepaalt? Of is het zo dat het (top)management het

succes van de organisatie bepaalt? Naar mijn mening kan nader onderzoek naar de geldigheid van de biotopen-hypothese meer licht op het antwoord op deze vragen laten schijnen.
Wanneer het namelijk zo is dat organisaties kunnen worden beschouwd als afzonderlijke biotopen, waarin de leden van het (top)management bepaalde kenmerken (motivatie, persoonskenmerken of biografische kenmerken) gemeen hebben, dan wordt het makkelijker om een relatie te leggen tussen die kenmerken en de kenmerken van de organisatie. Tevens moet dan overigens aangetoond kunnen worden dat het management in andere biotopen andere kenmerken met elkaar gemeen heeft. Dat betekent dat in de toekomst grotere steekproeven uit het management van de biotopen getrokken moeten worden en vergelijking van de biotopen over meerdere managementlagen moet plaatsvinden.
Ten aanzien van deze onderzoekslijn ligt een verbinding voor de hand met het onderzoek naar organisatiecultuur en de onderscheidende kenmerken van culturen in verschillende organisaties.

7.5.3 Nader onderzoek naar de bruikbaarheid van projectieve testmethoden

Met De Hoogh, et al (2005) ben ik van mening dat *"our study also illustrates that the use of alternative research methods, such as coding of motives, can enrich the data gathered in more traditional survey studies. It can provide a means to triangulate the self-report data most often used in leadership research"* (blz. 35). Het grote voordeel van deze methoden is dat de participanten in het onderzoek niet weten wat er wordt gemeten en dus minder gelegenheid krijgen om hun toevlucht te nemen tot sociaal wenselijke antwoorden. Daar staat tegenover dat het coderen een tamelijk tijdrovend proces is. Bovendien vergt de opleiding van de codeerders een behoorlijke inspanning. De terechte eis van een hoge 'category agreement' maakt uitgebreide oefensessies met testmaterialen noodzakelijk, voordat van een zekere 'personal mastery' in het hanteren van de methode gesproken kan worden. Echter, zelfs dan blijft afstemming en overleg wenselijk en raadzaam.
Een interessante lijn om verder te onderzoeken is de mogelijkheid van het automatiseren van het coderingsproces. Op voorhand zie ik geen theoretische of principiële bezwaren waarom dit niet mogelijk zou zijn. Knelpunten liggen volgens mij in de interpretatieruimte die soms tóch (hoewel alleen de letterlijke betekenis van wat er is gezegd of geschreven gecodeerd mag worden) nodig is om te beslissen of een uitspraak al of niet kan worden gescoord. Deze interpretatieruimte zit hem meestal in de context van hetgeen er wordt gezegd. In een geautomatiseerd proces zal daar nauwkeurig naar gekeken moeten worden.
Een andere reden waarom de coderingsmethode een interessant instrument is voor het onderzoek naar de motivatie en het leiderschap van (top)managers heeft betrekking op de toepasbaarheid van de methode op een breed scala van geschreven en gesproken teksten. Op deze manier wordt het ook mogelijk onderzoek te doen naar personen (zoals bijvoorbeeld topmanagers in organisaties) die niet gemakkelijk toegankelijk of beschikbaar zijn voor wetenschappelijk onderzoek.

8
Summary

Leadership and motivation: what drives and moves topmanagers in Dutch organizations?

Introduction

Chapter 1 introduces the subject of the study. Reference is made to an important aspect of the functioning of managers which has hitherto been neglected in science and practice: their motivation. To reach the top in organizations, being *competent* in doing things is not enough. At least as important, if not more so, is being *motivated* to do them. The interesting question is: what motivates people to become (top) managers? What moves them? What drives them? What inspires them?

This thesis describes a study into the relationship between leadership, motivation and the success of organizations. It focuses on the self-attributed motives and implicit motives of top managers in Dutch organizations. These motivation factors are studied in relation to the success of the companies where the participating managers work. The chosen perspective is that of the manager at the top of the organization: the governing body, the Executive Board (EB) or Board of Directors (BoD). The reasons for this are twofold: firstly, the members of this board have the final say within an organisation, and secondly this target group is rarely, if ever, the subject of scientific research. The majority of research into leadership is conducted at middle management level or below (Fisscher & Steensma, 2001). This is lamentable, because it is at the highest level that the key strategic decisions are taken.

Besides the motivational line of enquiry (what are the implicit and self-attributed motives of top managers in Dutch organizations?), this thesis also adopts a biographical line of enquiry which raises the following questions: where do top managers come from? Where and how did they grow up? How has their career evolved? The biographical line of enquiry dovetails with the motivational line, because top managers' life and career stories have been used to investigate their motivation: as well as information about their motivation, this also sheds light on their background.

Motivation

The study by McClelland (1987) into human motivation provides the theoretical basis for this thesis (Chapter 2). He distinguishes between three basic, implicit human motives:

1 The *need for achievement*. This is the need to successfully complete difficult tasks, excel in delivering performance and prove and better oneself.
2 The *need for power.* This is the need to have impact and influence over others, get them to do things, direct activities and acquire status and prestige.
3 The *need for affiliation.* This is the need to be liked and accepted by others, form part of a group, belong somewhere and feel emotionally secure.

McClelland also distinguishes a sense of responsibility as a motivation. This variable interacts with the need for power; the interaction term (power x responsibility) reflects managers' power orientation. A *socialized power orientation* is when a strong need for power is combined with a strong sense of responsibility. Managers with a socialized power orientation are concerned with satisfying their need for power in a socially acceptable and ethically responsible way. A *personalized power orientation* is when a strong need for power is combined with a weak sense of responsibility. Managers with a personalized power orientation are primarily concerned with satisfying their need for power in an egotistical and hedonistic way.
There is no theoretical notion of a specific achievement orientation. Theory (McClelland & Burnham, 1976; House, 1977; Boyatzis, 1982; McClelland & Boyatzis, 1982; House, et al, 1991; House & Aditya, 1997) does make a connection between leadership effectiveness and a socialized power orientation (it is not a strong need for power "per se" that is important to leadership success, but a need for power combined with a strong sense of responsibility), but not between leadership effectiveness and a specific achievement orientation. The literature makes no reference to an interaction effect between the need for achievement and another variable. Researchers (such as De Hoogh, et al, 2005) merely argue that a strong need for achievement can be both an asset and a liability to leadership success. Therefore, the study measures the interaction between the need to achieve and a sense of responsibility, in order to establish whether there is a relationship between the achievement orientation thus acquired (socialized versus personalized) and the success of organizations.
Just like McClelland, et al (1989), I distinguish in the study between implicit motives and self-attributed motives. According to Spangler (1992), these are mutually distinct because measures of the two types of motive, rather than correlating to each other, correlate to different indicators; implicit motives are a better indicator of people's spontaneous behaviour over the longer term whilst self-attributed motives are a better indicator or the immediate behaviour of people in the short term. Moreover, self-attributed motives are conscious perceptions of what people feel is important and are part of their self-concept, whereas implicit motives are unconscious and people are often unaware of

them. Implicit motives develop early on in life and their development is unaffected by linguistic competence, whereas self-attributed motives develop later in life and require linguistic competence. Moreover, implicit motives are related to physiological processes (the production of norepinephrine and dopamine) and self-attributed motives are not.

About storytelling

Chapter 3 discusses the importance of storytelling. Every life story, the story that a person tells about himself, is unique. It is because of this unique, individual character of stories that psychologists see the narrative as an important source of information about the person telling the story. This concurs with the interpretive and socio-constructionist schools of scientific thought. Although some qualifying statements must be made (the risk of social desirability, the benefit of hindsight and 'hineininterpretierung'), I use the ideas from these schools of thought in my study. Ultimately, however, I maintain a pragmatic, scientific perspective. I share the view of Van der Vlist (2003) that science is concerned not with a "social" but rather a "workable" construct of reality and the functional aspect of knowledge, namely what one can do with knowledge.
One particular form of storytelling is the TAT, which has often been used by researchers (McClelland included) to measure people's motivation. The TAT has served as a point of departure for other thematic coding techniques, such as the Winter method (1994), which is used in this study. The TAT and the Winter method are examples of projective testing techniques which were very popular and widespread until the end of the 1950s but fell out of favour at the start of the 1960s. This was due partly to the "cognitive revolution" in (social) psychology (which went hand in hand with the rejection of psychoanalytical and psychodynamic theories and research methods) and partly to the supposed poor reliability and validity of these techniques.
However, Smith (1992) and Atkinson (1992), among others, show that the reliability and validity of the projective testing techniques is considerably better than assumed. Indeed, these techniques are highly relevant to the measurement of motivational variables in particular (Cascio & Aguinis, 2005).

The organization as a biotope

In this study (Chapter 4) the organization is regarded as the manager's natural biotope. It is the place where he is fully at home in his environment. It is his natural living space and growth area. The study defines (with the aid of the INK model) what constitutes a successful biotope. It then distinguishes between managers in a study group of successful biotopes and managers in a control group of average, less successful biotopes. Differences (in implicit motives, self-attributed motives and background) between the two groups of managers can then be used to explain the differences in the success of the biotopes to which they belong.

Based on the assumption that the people partly determine the success of an organization (of their biotope) (although this is very difficult to prove; see Pfeffer, 1977 and 1989; and Van der Vlist, 1991), it can be argued that the leading managers in a successful organization are predominantly successful managers provided, of course, there is a certain continuity in that success and in the management running the organization.
The image top 500, based on an annual study by the journal Management Team into the most successful organizations in the Netherlands, was taken as a basis for drawing the sample in this study. The study group of successful biotopes comprises 11 (eleven) organizations: ABN/Amro, ING, Heineken, KLM, DSM, VendexKBB, the Netherlands Tax Department, the Police Force of Amsterdam-Amstelland, KPMG, Siemens-NL and NS. The control group of "average" biotopes consists of 14 (fourteen) organizations: SNS Reaal Groep, Ministry of Education, Culture and Science, Stork, PricewaterhouseCoopers, Océ, Eneco, Fugro, Heijmans, Volker Wessels, Ballast Nedam, CSM, Athlon, Rijngeest Groep and Avebe.

Research design

The research method used is described in Chapter 5. Central to this method is the semi-structured interview (see Appendix 2). The participating top managers of the various organizations were questioned individually. Next, the research data were divided into three categories: *biographical data* (all data relating to the top managers' origins and background); *self-attributed motives data* (all data relating to the motives which the managers themselves state; explicit statements in response to the questions relating to their motivation); and *implicit motives data* (all data relating to the implicit, unconscious motives of managers; the thematic coding of the fully transcribed text of the interviews).
The interview method was chosen on account of its accessibility. Top managers are very busy people for whom every minute counts. The top manager was not asked to do anything more than make a limited amount of time available (around one and a half hours). He only had to do what, according to Mintzberg (1973), he spends most of his time doing anyway: communicating verbally.
Besides these practical and opportunistic considerations, which are primarily concerned with increasing the degree of participation in the study, there are also a number of methodological reasons for choosing the interview as the research method. The interview provides the opportunity to make a distinction between the managers' self-attributed and implicit motives. They recount their self-attributed motives in the verbatim answers to the questions asked and their implicit motives are reflected in the themes they raise in their story. Moreover, the fully transcribed interview can provide an excellent basis for coding and measuring managers' implicit motives.
The total sample (n=70) of this study consists of two sub-samples: a study group (n=28), consisting of managers who work for the eleven (11) "successful" biotopes and a control group (n=42) consisting of managers who work

for the fourteen (14) "average" biotopes. All of the managers in the sample are paid professionals of the organizations where they work. Sixty (85.7%) work in the private sector and ten (14.3%) in the public sector. Thirty-five (50%) top managers from the sample work for a listed company, and thirty-five (50%) for a non-listed organization.

Analysis and results

Chapter 6 describes and analyses the results.

a The organization as biotope

As far as achievement motivation is concerned, the notion of a biotope is very apt indeed. As regards the other motivation factors and sense of responsibility, however, there are no different populations. Consequently, the argument that organizations can be viewed as separate biotopes has limited tenability. However, it should be pointed out that the number of biotopes on which the analysis is based is small (n=14).

b Biographical data

The average age of a Dutch top manager is 53.2 years. By current standards, he comes from a relatively large family (3.8 children on average), occupies the second position in the family on average, has slightly more brothers (1.4 on average) than sisters (1.2 on average) and is relatively often the oldest child (46%), or the oldest son (56%). The majority were born (52.9%) in the West of the Netherlands (South and North Holland) and also raised there (61.4%). This makes the West of the Netherlands a breeding ground for top management. In terms of their fathers' professions, the majority of top managers in both the successful biotopes (78.6%) and the control group (76.2%) come from the upper middle classes.
The successful managers were significantly more often grammar-school educated than the control managers. Of the total population, 58.6% have A levels in sciences. Three quarters of the Netherlands' top managers (78.9%) have a background in economics, engineering or law. Five top managers (7%) followed no academic training and the managers in the successful biotopes studied economics or law in significantly more cases than the managers from the control group. The favourite "alma maters" are the Erasmus University in Rotterdam (21.4%) and the University of Amsterdam (18.6%).
Almost all of the managers (98%) are married, most of them to their first partner (91.4%). The average number of children per top manager is 1.9. Although the majority of them (84.3%) have little or no work-life balance, family is the number one source of relaxation (25x). Sport (active and passive) is the number one leisure activity.

The top managers in the successful biotopes have worked for significantly fewer different employers and remain in their positions for significantly longer than their colleagues from the control biotopes.

c Self-attributed motives

In absolute terms, achievement is the most commonly cited self-attributed motive for the actions of top managers. In relative terms, the control managers more frequently cite power as a self-attributed motive for their behaviour than the successful managers and the successful managers more frequently cite affiliation as a self-attributed motive than the control managers.
Money is not an important motivator for 44.3% of the managers. However, the importance of money is significantly greater among managers in the profit sector than among the not for profit managers. Status is a more important motivator for managers than money, but the most (38.6%) managers say they do not attach any importance to status and prestige.
When asked directly about the importance of power, 12.9% of the managers deny that having power is important, 55.7% say that influence is important but power certainly isn't and 31.4% of the managers confirm that power is an important source of motivation. There is no difference on this point between managers in the successful and control biotopes.
The majority (51.4%) of the managers say they have no fears. They mention fraud, financial risks and the continuity of the business as the biggest source of concern (cited by 32.9%). In addition, politics and political game playing, personal confrontations or conflicts and damage to trust in or the reputation of the company or themselves are also cited.

d Implicit motives

Top managers at Dutch organizations are (much more often than they admit when directly asked) motivated first and foremost by the need for power. They like to make their influence felt, want to have a finger in the pie and like to direct and steer the behaviour of others. Secondarily, their actions (in line with what they themselves say) are motivated by the need to achieve and post excellent results. They want to bring out the best in themselves, score and notch up success. The need for affiliation is a minor motivation for their actions. They don't feel the need to belong somewhere, attach little value to security and emotional support and their main aim is not to become submerged in a team.
There is no difference between the top managers in the successful biotopes and their colleagues in the control group as regards their need for achievement, affiliation and power, but top managers in successful organizations have a greater sense of responsibility and stronger socialized power orientation than the managers in the control organizations.
An interaction effect exists between the need for power and the success of the organization on managers' sense of responsibility. The top managers with

a strong need for power in successful organizations have a stronger sense of responsibility than top managers in the control group. Moreover, managers with a strong need for power in successful biotopes have a stronger socialized power orientation. They are more inclined to use their power in a socially acceptable and ethically responsible way and for the general good than the control managers, who are more concerned with their own honour and glory. There is no difference between the sense of responsibility and power orientation of managers with a low need for power in the successful and control biotopes.

Other interesting study findings are that the stronger their need for affiliation, the longer top managers will remain in their jobs; that they have served fewer employers the stronger their socialized power orientation; and that top managers in the not for profit sector score higher on responsibility than top managers in the profit sector.

Moreover, in accordance with McClelland's theory, there is no correlation between the implicit and self-attributed motives of top managers.

This study did not establish any interaction effect of the need to achieve and sense of responsibility on the success of managers at organizations.

Conclusions

A number of conclusions can be drawn from the study findings outlined. These conclusions are discussed in Chapter 7. Some caution must be exercised, as the study has a number of limitations in terms of content and methodology and the method used. The first qualifying statement relates to the size of the sample and the fact that it was confined to the highest echelon of the participating organizations. This may bring about a restriction of range effect. The success criterion used must also be qualified. A peer group measurement was used (the image top500 by Management Team journal) which primarily reflects the success image of the various biotopes. The actual success of the biotopes was not measured. A third qualifying statement relates to the possibility afforded by the chosen interview method that the participating top managers may give socially desirable answers. A fourth qualifying statement relates to the phenomenon of logical distance. The behaviour of top managers (and the resulting success of an organization) is influenced by many more factors than motivation alone. This makes it difficult to demonstrate a connection between the two.

Bearing in mind these objections, a number of conclusions can nevertheless be drawn. Firstly, the study findings confirm the assumed difference between self-attributed and implicit motives. Both measure different aspects of the motivation of top managers. Secondly, the motivation profile of the top managers concurs with the 'Leadership Motive Pattern (LMP)' demonstrated in other studies (Winter, 1991; Spangler & House, 1991; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976; De Hoogh, et al, 2005). In both the successful and control biotopes, top managers are driven chiefly by power, somewhat less by achievement and hardly at all by affiliation. In successful organizations, power-driven top managers also have a more socialized power orientation than

their colleagues in control organizations. Thus "successful" managers are more inclined to use their power in a morally responsible and socially acceptable way than "control" managers, who are more likely to use their power for their own honour and glory.

Based on the study findings, a number of recommendations can also be made, firstly with regard to the practice of management development. In managers' career development, attention should be paid to the importance of chance (which must be given a helping hand) and the "like knows like" effect (early visibility of young managers among the incumbent top managers in the organization increases the likelihood of those young managers rising to the top). Moreover, caution must be exercised when explicitly earmarking top talents at an early stage. Secondly, there is a need for further research into the relationship between motivation, the resulting behaviour of managers and the success of organizations. In my view, research into a potential (interaction) effect of the need for achievement with other variables would be particularly worthwhile. Thirdly, further research is recommended into the workability and applications of projective test methods in organizational psychology consultancy.

9
Samenvatting

Inleiding

In hoofdstuk 1 wordt het onderzoeksonderwerp ingeleid. Gewezen wordt op een belangrijk aspect in het functioneren van leiders dat in wetenschap en praktijk tot dusver is onderbelicht: hun motivatie. Voor het bereiken van de top in organisaties is het niet genoeg veel te *kúnnen*. Minstens zo belangrijk, zo niet belangrijker, is het *wíllen*. Interessant is de vraag: wat motiveert mensen om (top)manager te worden? Wat beweegt hen? Wat drijft hen? Wat bezielt hen?
Dit proefschrift beschrijft een onderzoek naar de relatie tussen leiderschap, motivatie en het succes van organisaties. Centraal staan de beweegredenen (*self-attributed motives*) en de drijfveren (*implicit motives*) van topmanagers in Nederlandse organisaties. Deze motivatiefactoren worden bestudeerd in relatie tot het succes van de ondernemingen waar de deelnemende managers werkzaam zijn. Gekozen is voor het perspectief van de manager aan de top van de organisatie: het bestuursorgaan, de Raad van Bestuur (RvB). De reden hiervoor is enerzijds dat de leden van dit gremium in laatste instantie de dienst uitmaken in organisaties en anderzijds dat deze doelgroep zelden tot nooit onderwerp van onderzoek is. Het meeste onderzoek naar leiderschap wordt gedaan op het niveau van het middenmanagement of lager (Fisscher & Steensma, 2001). Dat is jammer, want op het hoogste niveau worden de belangrijkste, strategische beslissingen genomen.
Naast de motivationele onderzoekslijn (wat zijn de drijfveren en de beweegredenen van topmanagers in Nederlandse organisaties?) kent dit proefschrift een biografische onderzoekslijn. Daarbij gaat het om de volgende vragen: waar komen topmanagers vandaan? Waar en hoe zijn zij opgegroeid? Hoe is hun loopbaan verlopen? De biografische onderzoekslijn is een afgeleide van de motivationele lijn, omdat voor het onderzoeken van de motivatie van topmanagers gebruik is gemaakt van hun levens- en loopbaanverhaal. Naast informatie over hun motivatie, levert dat immers gegevens op over hun achtergrond.

Motivatie

Het onderzoek van McClelland (1987) naar de menselijke motivatie vormt de theoretische basis voor dit proefschrift (hoofdstuk 2). Hij maakt onderscheid tussen drie basale menselijke drijfveren:

1 De *need for achievement*. Dit is de drijfveer om moeilijke taken succesvol te volbrengen, te excelleren in het leveren van prestaties en zichzelf te bewijzen en te verbeteren.
2 De *need for power.* Dit is de drijfveer om impact en invloed op anderen te hebben, zaken van hen gedaan te krijgen, activiteiten aan te sturen en status en aanzien te verwerven.
3 De *need for affiliation.* Dit is de drijfveer om door anderen aardig gevonden en geaccepteerd te worden, deel uit te maken van een groep, ergens bij te horen en zich emotioneel geborgen te weten.

Daarnaast onderscheid McClelland ten aanzien van de motivatie een verantwoordelijkheidsdispositie. Deze variabele interacteert met de machtdrijfveer; de interactieterm (macht x verantwoordelijkheid) weerspiegelt de machtsoriëntatie van managers. Van een *socialized power orientation* is sprake wanneer een sterke machtdrijfveer samengaat met een sterke verantwoordelijkheidsdispositie. Managers met een sociale machtsoriëntatie zijn erop gericht hun machtsbehoefte op een sociaal acceptabele en ethisch verantwoorde wijze te bevredigen. Van een *personalized power orientation* is sprake wanneer een sterke machtdrijfveer samengaat met een zwakke verantwoordelijkheidsdispositie. Managers met een persoonlijke machtsoriëntatie zijn er vooral op gericht hun machtsbehoefte op een egoïstische en hedonistische wijze te bevredigen.
In de theorie is overigens geen sprake van zoiets als een specifieke prestatie-oriëntatie. In de theorie (McClelland & Burnham, 1976; House, 1977; Boyatzis, 1982; McClelland & Boyatzis, 1982; House, et al, 1991; House & Aditya, 1997) wordt wel een verband gelegd tussen leiderschapseffectiviteit en een sociale machtsoriëntatie (niet een sterke machtdrijfveer 'an sich' is van belang voor leiderschapssucces, maar de combinatie daarvan met een sterke verantwoordelijkheidsdispositie), maar niet tussen leiderschapseffectiviteit en een specifieke prestatie-oriëntatie. Van een interactie-effect tussen de prestatiedrijfveer en een andere variabele is in de literatuur geen sprake. Onderzoekers (o.a. De Hoogh, et al, 2005) komen niet verder dan de stelling dat een sterke prestatiedrijfveer zowel een 'asset' als een 'liability' voor leiderschapssucces kan zijn. In het onderzoek wordt daarom de interactie gemeten van de prestatiedrijfveer met de verantwoordelijkheidsdispositie, teneinde te zien of er een relatie bestaat tussen de aldus verkregen prestatie-oriëntatie (sociaal versus persoonlijk) en het succes van organisaties.
Net als McClelland, et al (1989), maak ik in het onderzoek onderscheid tussen drijfveren (*implicit motives*) en beweegredenen (*self-attributed motives*). Volgens Spangler (1992) onderscheiden zij zich van elkaar, doordat metingen van beide niet met elkaar, maar elk wel met verschillende indicatoren correleren, waarbij

drijfveren het spontane gedrag van mensen op de langere termijn beter voorspellen, terwijl beweegredenen beter zijn in het voorspellen van het onmiddellijke gedrag van mensen op de korte termijn. Bovendien zijn beweegredenen bewuste percepties van wat mensen belangrijk vinden en maken zij deel uit van hun *self-concept*, terwijl drijfveren onbewust zijn en door mensen zelf vaak niet gekend worden. Drijfveren ontwikkelen zich vroeg in het leven en hun ontwikkeling is onafhankelijk van de taalbeheersing, terwijl beweegredenen zich later in het leven ontwikkelen en taalbeheersing vereisen. Drijfveren hebben bovendien een relatie met fysiologische processen (de aanmaak van norepinephrine en dopamine) en beweegredenen niet.

Over het vertellen van verhalen

Hoofdstuk 3 gaat over het belang van verhalen. Elk levensverhaal, het verhaal dat iemand over zichzelf vertelt, is uniek. Het is vanwege dit unieke, individuele karakter van verhalen dat psychologen de vertelling zien als een belangrijke bron van informatie over de persoon die het verhaal vertelt. Dit sluit aan bij de interpretivistische en sociaal-constructionistische stromingen in de wetenschap. Hoewel hierbij kanttekeningen te plaatsen zijn (het gevaar van sociale wenselijkheid, de 'benifit of hindsight' en 'hineininterpretierung'), maak ik in mijn onderzoek gebruik van de ideeën uit deze stromingen. Uiteindelijk houdt ik er evenwel een pragmatisch wetenschapsperspectief op na. Met Van der Vlist (2003) ben ik van mening dat het in de wetenschap niet gaat om een 'sociale', maar om een 'bruikbare' constructie van de werkelijkheid en om het functionele aspect van kennis, namelijk datgene wat men ermee kan doen.
Een specifieke vorm van verhalen vertellen is de TAT, die door onderzoekers (o.a. McClelland) vaak is ingezet voor het meten van de motivatie van mensen. De TAT heeft als uitgangspunt gediend voor andere thematische coderingstechnieken, zoals de methode Winter (1994) die in dit onderzoek wordt gehanteerd. De TAT en de methode Winter zijn voorbeelden van projectieve testtechnieken, die tot eind jaren '50 een grote populariteit en verspreiding genoten, maar die aan het begin van de jaren '60 in de ban werden gedaan. Dit werd enerzijds veroorzaakt door de 'cognitieve revolutie' in de (sociale) psychologie (die gepaard ging met het afwijzen van psychoanalytische en psychodynamische theorieën en onderzoeksmethoden) en anderzijds door de vermeende lage betrouwbaarheid en validiteit van deze technieken.
Onder andere Smith (1992) en Atkinson (1992) tonen echter aan dat het met de betrouwbaarheid en de validiteit van de projectieve testtechnieken nogal meevalt. Vooral voor het meten van motivationele variabelen zijn deze technieken zelfs zeer relevant te noemen (Cascio & Aguinis, 2005).

De organisatie als biotoop

De organisatie wordt in dit onderzoek (hoofdstuk 4) beschouwd als de natuurlijke biotoop van de manager. Het is de plek waar hij volledig is ingepast in zijn

omgeving. Het is zijn natuurlijke levensruimte en groeigebied. Gedefinieerd is (met behulp van het INK-model) wat een succesvolle biotoop is. Vervolgens is een onderscheid gemaakt tussen managers in een onderzoeksgroep van succesvolle biotopen en managers in een controlegroep van gemiddelde, minder succesvolle biotopen. Verschillen (in drijfveren, beweegredenen en achtergrond) tussen beide groepen managers kunnen vervolgens worden herleid tot de verschillen in het succes van de biotopen waartoe zij behoren.
Ervan uitgaande dat de mensen het succes van een organisatie (van hun biotoop) mede bepalen (hoe moeilijk dat ook te bewijzen is; zie Pfeffer, 1977 en 1989; en Van der Vlist, 1991), kan worden gesteld dat de leidende managers in een succesvolle organisatie overwegend succesvolle managers zijn, mits er natuurlijk sprake is van een zekere continuïteit in dat succes en in het management dat er leiding aangeeft.
De imago top 500, gebaseerd op een jaarlijks onderzoek van het blad Management Team naar de meest succesvolle organisaties in Nederland, is als basis genomen voor het trekken van de steekproef in dit onderzoek. De onderzoeksgroep van succesvolle biotopen bestaat uit 11 (elf) organisaties: ABN/Amro, ING, Heineken, KLM, DSM, VendexKBB, Belastingdienst, Politie, KPMG, Siemens-NL en NS. De controlegroep van 'gemiddelde' biotopen bestaat uit 14 (veertien) organisaties: SNS Reaal Groep, Ministerie van OC&W, Stork, PricewaterhouseCoopers, Océ, Eneco, Fugro, Heijmans, Volker Wessels, Ballast Nedam, CSM, Athlon, Rijngeest Groep en Avebe.

Onderzoeksmethode

De gehanteerde onderzoeksmethode wordt beschreven in hoofdstuk 5. Centraal staat het semi-gestructureerde interview (zie bijlage 2). De participerende topmanagers van de diverse organisaties zijn individueel ondervraagd. Vervolgens zijn de onderzoeksgegevens in drie categorieën ingedeeld: *biografische data* (alle gegevens die betrekking hebben op de afkomst en achtergrond van de topmanagers); *beweegredenen data* (alle gegevens die betrekking hebben op de motieven die de managers zélf aangeven; expliciete uitspraken in antwoord op de vragen die betrekking hebben op hun motivatie); en *drijfveren data* (alle gegevens die betrekking hebben op de impliciete, onbewuste motieven van managers; de thematische codering van de volledig uitgeschreven tekst van de interviews).
Voor het interview is gekozen, vanwege de laagdrempeligheid van de methode. Topmanagers zijn drukbezette mensen, voor wie elke minuut telt. Behalve het ter beschikking stellen van een beperkte hoeveelheid tijd (ongeveer anderhalf uur), is van de topmanager niets anders gevraagd. Hij heeft enkel hoeven doen wat hij volgens Mintzberg (1973) sowieso al het meest doet: mondeling communiceren.
Naast deze praktische en opportunistische overwegingen, die vooral betrekking hebben op de vergroting van de participatiegraad van het onderzoek, is ook een aantal methodologische redenen te noemen voor de keuze van het

interview als onderzoeksmethode. Het interview biedt de mogelijkheid onderscheid te maken tussen de beweegredenen en de drijfveren van de managers. Hun beweegredenen vertellen zij in de letterlijke antwoorden op de gestelde vragen en hun drijfveren worden weerspiegeld in de thema's die zij in hun verhaal aan de orde stellen. Bovendien kan het volledig uitgeschreven interview uitstekend dienen als basis voor het coderen en meten van de drijfveren van managers.
De totale steekproef (n=70) van dit onderzoek bestaat uit twee sub-steekproeven: een onderzoeksgroep (n=28), bestaande uit managers die in dienst zijn bij de elf (11) "succesvolle" biotopen en een controlegroep (n=42), bestaande uit managers die in dienst zijn bij de veertien (14) "gemiddelde" biotopen. Alle managers uit de steekproef zijn betaalde professionals van de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Zestig (85,7%) werken er in de private sector, tien (14,3%) in de publieke sector. Vijfendertig (50%) topmanagers uit de steekproef werken bij een beursgenoteerde onderneming, vijfendertig (50%) bij een niet-beursgenoteerde organisatie.

Analyse en resultaten

In hoofdstuk 6 worden de resultaten en de analyse daarvan beschreven.

a De organisatie als biotoop

Als het gaat om de prestatiemotivatie kan werkelijk gesproken worden van biotopen. Ten aanzien van de andere motivatiefactoren en de verantwoordelijkheidsdispositie is echter geen sprake van verschillende populaties. De stelling dat organisaties als afzonderlijke biotopen kunnen worden beschouwd is daarom slechts in beperkte mate houdbaar. Hierbij moet worden aangetekend dat het aantal biotopen waarop de analyse is gebaseerd beperkt is (n= 14).

b Biografische gegevens

De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse topmanager is 53,2 jaar. Hij komt naar de huidige maatstaven gemeten uit een relatief groot gezin (gemiddeld 3,8 kinderen), neemt gemiddeld de tweede positie in het gezin in, heeft iets meer broers (gemiddeld 1,4) dan zussen (gemiddeld 1,2) en is relatief vaak het oudste kind (46%), dan wel de oudste zoon (56%). Hij is voor het grootste deel geboren (52,9%) in West-Nederland (Zuid- en Noord-Holland) en daar ook in meerderheid (61,4%) getogen. Daarmee is West-Nederland een broedplaats voor topmanagement. Afgaande op het beroep van hun vader stamt de meerderheid van de topmanagers, zowel in de succesvolle biotopen (78,6%) als in de controlegroep (76,2%) uit de gegoede burgerij.
De succesvolle managers hebben significant vaker hun middelbare schoolopleiding aan het gymnasium doorgebracht dan de controle-managers. Van de totale populatie heeft 58,6% een δpakket. Driekwart van de Nederlandse topmanagers

(78,6%) is een econoom, een technicus, of een jurist. Vijf topmanagers (7%) hebben geen opleiding op academisch niveau gevolgd en de managers in de succesvolle biotopen hebben significant vaker een opleiding economie of recht gevolgd dan de managers uit de controlegroep. Als 'alma mater' zijn de Erasmus Universiteit in Rotterdam (21,4%) en de Universiteit van Amsterdam (18,6%) favoriet.
Bijna alle managers (98%) zijn gehuwd, de meesten met hun eerste partner (91,4%). Het gemiddeld aantal kinderen per topmanager is 1,9. Van balans tussen werk en privé is bij de meesten (84,3%) weinig tot geen sprake, maar het gezin komt als ontspanningsbron op de eerste plaats (25x). Verder is sport (actief en passief) tijdverdrijf nummer één.
De topmanagers in de succesvolle biotopen hebben significant minder verschillende werkgevers gediend en zijn significant langer in functie, dan hun collega's uit de controle biotopen.

c Beweegredenen

De prestatiebeweegreden wordt door topmanagers in absolute zin het meest genoemd als motivator voor hun handelen. In relatieve zin, geven de controle managers vaker macht als beweegreden voor hun gedrag dan de succesvolle managers en de succesvolle managers geven affiliatie vaker als beweegreden dan de controle managers.
Geld is voor 44,3% van de managers niet belangrijk als motivator. Het belang van geld is echter wel significant groter bij de managers in de profit sector, dan bij de 'not for profit' managers. Status is als motivator voor managers belangrijker dan geld, maar het grootste deel (38,6%) van de managers zegt geen enkel belang aan status en aanzien te hechten.
Wanneer zij direct naar het belang van macht worden gevraagd, ontkent 12,9% van de managers dat het hebben van macht belangrijk is, zegt 55,7% invloed wel, maar macht zeker niet belangrijk te vinden en bevestigt 31,4% van de managers dat macht een belangrijke bron van motivatie is. Er bestaat op dit punt geen verschil tussen de managers in de succesvolle en de controle biotopen.
Een meerderheid (51,4%) van de managers zegt geen angsten te kennen. Als grootste bron van zorg (door 32,9% genoemd) brengen zij fraude, financiële risico's en de continuïteit van de onderneming naar voren. Daarnaast worden genoemd politiek en politieke spelletjes, persoonlijke confrontaties of conflicten en aantasting van het vertrouwen in of de reputatie van de onderneming of zichzelf.

d Drijfveren

Topmanagers in Nederlandse organisaties worden (veel meer dan zij toegeven wanneer het hun direct wordt gevraagd) vooral gemotiveerd door de machtdrijfveer. Zij doen graag hun invloed gelden, willen een vinger in de pap heb-

ben en geven graag richting en sturing aan het gedrag van anderen. Op de tweede plaats wordt hun handelen (in lijn met wat zij van zichzelf zeggen) gemotiveerd door de behoefte tot presteren en het boeken van excellente resultaten. Zij willen het beste in zichzelf bovenhalen, scoren en succes boeken. Hun handelen wordt slechts in beperkte mate gemotiveerd door een affiliatiedrijfveer. Zij hoeven niet zonodig ergens bij te horen, hechten weinig waarde aan geborgenheid en emotionele steun en zijn er niet in de eerste plaats op uit om zich in een team onder te dompelen.
Er bestaat geen verschil tussen de topmanagers in de succesvolle biotopen en hun collega's in de controlegroep voor wat betreft hun prestatie-, affiliatie- en machtdrijfveer, maar topmanagers in succesvolle organisaties hebben een groter verantwoordelijkheidsgevoel en een sterkere sociale machtsoriëntatie dan de managers in de controle organisaties.
Er blijkt sprake van een interactie-effect tussen de machtdrijfveer en het succes van de organisatie op de verantwoordelijkheidsdispositie van managers. De topmanagers met een sterke machtdrijfveer in succesvolle organisaties hebben een sterkere verantwoordelijkheidsdispositie dan topmanagers in de controlegroep. Bovendien hebben managers met een sterke machtdrijfveer in succesvolle biotopen een sterkere sociale machtsoriëntatie. Zij zijn meer geneigd om hun macht op een sociaal aanvaardbare en ethisch verantwoorde wijze en tot nut van het algemeen in te zetten, dan de controle managers, die meer uit zijn op eigen eer en glorie. Tussen managers met een zwakke machtdrijfveer in de succesvolle en de controle biotopen bestaat er geen verschil in verantwoordelijkheidsdispositie en machtsoriëntatie.
Andere opvallende onderzoeksresultaten zijn, dat topmanagers langer in functie zijn naarmate hun affiliatiedrijfveer sterker is, dat zij minder werkgevers hebben versleten naarmate zij een sterkere sociale machtsoriëntatie hebben en dat topmanagers in de 'not for profit'-sector hoger scoren op verantwoordelijkheid, dan topmanagers in de 'profit'- sector.
Bovendien bestaat er conform de theorie van McClelland geen verband tussen de drijfveren en de beweegredenen van topmanagers.
Van een interactie effect van de prestatiedrijfveer en de verantwoordelijkheidsdispositie op het succes van managers in organisaties is in dit onderzoek geen sprake.

Conclusies

Op basis van de beschreven onderzoeksresultaten, kan een aantal conclusies worden getrokken. Dit gebeurt in hoofdstuk 7. Voorzichtigheid is daarbij op zijn plaats, vanwege een aantal inhoudelijke en methodologische beperkingen van het onderzoek en de gehanteerde methode. Een eerste kanttekening heeft betrekking op de omvang van de steekproef en de beperking ervan tot het hoogste echelon van de participerende organisaties. Dit leidt mogelijk tot een 'restriction of range' effect. Een tweede kanttekening is te plaatsen bij het gehanteerde succescriterium. Gebruikt is een 'peer group' meting (de imago

top500 van het blad Management Team), die vooral het succes-imago van de verschillende biotopen reflecteert. Het feitelijke succes van de biotopen is niet gemeten. Een derde kanttekening heeft betrekking op de mogelijkheid van sociaal wenselijk antwoorden die de gekozen interviewmethode de deelnemende topmanagers toestaat. Een vierde kanttekening betreft het fenomeen van de 'logical distance'. Op het gedrag van topmanagers (en het daaruit resulterende succes van een organisatie) zijn veel meer variabelen van invloed dan alleen hun motivatie. Dit maakt het moeilijk om een verband tussen beide aan te tonen.

Rekening houdend met de genoemde bezwaren, kan desalniettemin een aantal conclusies worden getrokken. Op de eerste plaats bevestigen de onderzoeksresultaten het veronderstelde verschil tussen beweegredenen en drijfveren. Beide meten dus verschillende aspecten van de motivatie van topmanagers. Ten tweede komt het motivatieprofiel van de topmanagers overeen met het 'Leadership Motive Pattern (LMP)' dat in andere onderzoeken (Winter, 1991; Spangler & House, 1991; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976; De Hoogh, et al, 2005) is aangetoond. Topmanagers worden (zowel in de succesvolle als in de controle biotopen) vooral gedreven door macht, iets minder door prestatie en nauwelijks door affiliatie. In succesvolle organisaties hebben door macht gedreven topmanagers bovendien een meer sociale machtsoriëntatie dan hun collega's in controle organisaties. 'Succesvolle' managers zijn dus eerder geneigd hun macht op een moreel verantwoorde en sociaal acceptabele wijze in zetten, dan 'controle' managers, die meer geneigd zijn hun macht voor eigen eer en glorie in te zetten.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan tevens een aantal aanbevelingen worden gedaan. Allereerst ten aanzien van de praktijk van management development. In de ontwikkeling van de loopbaan van managers dient aandacht te worden besteed aan het belang van het toeval (dat een handje moet worden geholpen) en aan het 'ons kent ons' effect (een vroege zichtbaarheid van jonge managers bij de zittende top in de organisatie vergroot de kans op doorgroei naar die top). Met het vroegtijdig en expliciet oormerken van toptalenten moet bovendien voorzichtigheid worden betracht. Ten tweede is nader onderzoek gewenst naar de relatie tussen motivatie, het daaruit resulterende gedrag van managers en het succes van organisaties. Vooral onderzoek naar een mogelijk (interactie) effect van de prestatiedrijfveer met andere variabelen blijft naar mijn mening interessant. Op de derde plaats wordt verder onderzoek naar de bruikbaarheid en toepassingsmogelijkheden van projectieve testmethoden in de organisatiepsychologische adviespraktijk aanbevolen.

10
Literatuurlijst

Adler, A. (1930). Individual Psychology. In: C. Murchison (Ed.), *Psychologies of 1930*. Worcester: Clark University Press.

Atkinson, J.W. (Ed.). (1958). *Motives in Fantasy, Action, and Society.* Princeton: Van Nostrand.

Atkinson, J.W. (1992). Motivational determinants of thematic apperception. In: C.P. Smith (Ed.), *Motivation and Personality. Handbook of Thematic Content Analysis*. Cambridge: University Press.

Atkinson, J.W. & Litwin, G.H. (1960). Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *Journal of abnormal and social Psychology,* 60, 27-36.

Atkinson, J.W. & McClelland, D.C. (1948). The projective expression of needs: Vol. II. The effects of different intensities of the hunger drive on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology,* 38, 643-658.

Bandura, S. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review,* 84, 191-215.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bass, B.M. (1988). Evolving Perspectives on Charismatic Leadership. In: J.A. Conger, R.N. Kanungo (Eds.). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training,* 14, 21-27.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In: M.M. Chemers & R. Ayman (eds.). *Leadership: theory and research perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.

Bennis, W.G. (2003). The crucibles of authentic leadership. In: J. Antonakis, A.T. Gianciolo & R.J. Sternberg (Eds.). *The nature of leadership.* Thousand Oakes: Sage.

Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row.

Bennis, W.G. & Thomas, R.J. (2002). *Geeks and Geezers*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge.* New York: Anchor.

Berlyne, D.E. (1978). Curiosity and Learning. *Motivation and Emotion*, 2, 97-175.

Berman, F.E. & Miner, J.B. (1985). Motivation to manage at the top executive level: A test of the hierarchic role-motivation theory. *Personnel Psychology*, 38, 377-391.

Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager.* New York: John Wiley.

Bray, D.W., Campbell, R.J. & Grant, D.L. (1974). *Formative years in business: A long term AT&T study of managerial lives.* New York: John Wiley.

Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Words.* Cambridge: Harvard University Press.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations.* London: Sage.

Buck, R. (1985). Prime theory: an integrated view of motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 389-413.
Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis.* London: Gower.
Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
Cascio, W.F. & Aguinis, H. (2005). *Applied Psychology in Human Resource Management, sixth edition*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
Collins, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House Business Books.
Collins, O.F., Moore, D.G. & Unwalla, D.B. (1964). *The enterprising man*. East Lansing, MI: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.
Cornelius, E.T. & Lane, F.B. (1984). The power motive and managerial success in a professionally oriented service industry organization. *Journal of Applied Psychology*, 69, 32-39.
Cramer, Ph. (2003). *Storytelling, Narrative, and the Thematic Apperception Test.* New York: Guilford Press.
DeCharms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior.* New York: Academic Press.
DeCharms, R. (1992). Personal causation and the origin concept. In: C.P. Smith (Ed.), *Motivation and Personality. Handbook of Thematic Content Analysis*. Cambridge: University Press.
DeCharms, R., Morrison, H.W., Reitman, W. & McClelland, D. (1955). Behavioral correlates of directly measured achievement motivation. In: D. McClelland (Ed.), *Studies in Motivation.* New York: Appleton.
Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York: Plenum Press.
Dudau, R. (2002). *The Realism/Antirealism Debate in the Philosophy of Science*. Konstanz: UB-University of Konstanz, dissertation.
Elder, G.H. (1969). Appearance and education in marriage mobility. *American Sociological Review*, 34, 519-533.
Engelen, E. (2005). Kwetsbare Waarheid. De les van Jonathan Israel's Radicale Verlichting. *Filosofie in Bedrijf,* 17, 46-51.
Entwistle, D.R. (1972). To dispel fantasies about fantasy-based measurement of achievement motivation. *Psychological Bulletin,* 77, 377-391.
Festinger, L. (1943). Development of differential appetite in the rat. *Journal of Experimental Psychology*, 32, 226-234.
Fisscher, O.A.M. & Steensma, H.O. (2001). Lessen van een topadviseur over de betekenis van leiderschap. *Gedrag en Organisatie,* 14, 11-20.
Fleming, J. (1982). Projective and psychometric approaches to measurement. The case of fear of success. In: A.J. Stewart (Ed.), *Motivation and Society*. San Francisco: Jossey-Bass.
Freud, S. (1984). Psychopathologie van het dagelijks leven. In: *Psychoanalytische Duiding 1*. Meppel/Amsterdam: Boom.
Freud, S. (1988). Het Ik en het Es. In: *Psychoanalytische Theorie 3*. Meppel/Amsterdam: Boom.
George, B. (2003). *Authentic Leadership: rediscovering the secrets of creating lasting values.* San Francisco: Jossey-Bass.
Gibbons, B.J. (2002). *Dream Merchants & HowBoys.* Oxford: Capstone Publishing (a Wiley company).
Giddens, A. (1992). *The transformation of intimacy. Sexuality, Love and Eroticism in Modern Societies.* Stanford University Press.
Grant, D.L., Katkovsky, W. & Bray, D.W. (1967). Contributions of projective techniques to assessment of management potential. *Journal of Applied Psychology,* 51, 226-231.
Hacking, I. (1999). *The Social Construction of What?* Cambridge: Harvard University Press.

Hardjono, T.W., Have, S. ten & Have, W.D. ten (1996). *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management.* United Kingdom: European Quality Publications Ltd.

Hartog, D.N. den, Muijen, J.J. van & Koopman, P.L. (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties.* Schoonhoven: Academic Service.

Hartog, D.N. den (2001). *Leadership as a source of inspiration.* Rotterdam: Erasmus University.

Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Have, S. ten (2002). *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren.* Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Hermans, H. (1967). *Motivatie en Prestatie.* Amsterdam: Swets & Zeitlinger.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.* Newbury Park: Sage.

Hofstee, W.K.B. (1985). Liever klinisch: Grenzen aan het objectiviteitsbeginsel bij beoordeling en selectie. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie,* 40, 459-473.

Hofstee, W.K.B. (1999). *Principes van Beoordeling. Methodiek en Ethiek van selectie, examinering en evaluatie.* Lisse: Swets & Zeitlinger.

Holt, R.R. (1951). The Thematic Apperception Test. In: H.H. Anderson & G.L. Anderson (Eds.), *An Introduction to Projective Techniques.* New York: Prentice Hall.

Hoogh, A.H.B. de (2004). *Personality and Charismatic Leadership: A Matter of Context.* Amsterdam: Kurt Lewin Instituut.

Hoogh, A.H.B. de, Hartog, D.N. den, Koopman, P.L., Thierry, H., Berg, P.T. van den, Weide, J.G. van der & Wilderom, C.P.M. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16, 17-38.

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In: J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J., Spangler, W.D. & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* 36, 364-396.

House, R.J. & Howell, J.M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly,* 3(2): 81-108.

House, R.J. & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23 409-473.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, Leadership and Organizations: the GLOBE Study of 62 societies, vol. 1.* Thousand Oaks: Sage.

Howard, A. & Bray, D.W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times.* New York: Guilford Press.

Hundal, P.S. (1971). A study of entrepreneurial motivation: Comparison of fast and slow progressing small scale industrial entrepreneurs in Punjab, India. *Journal of Applied Psychology,* 55, 317-323.

Isaacson, R.L. (1964). Relations between n achievement, test anxiety and curricular choices. *Journal of abnormal and social Psychology,* 68, 447-452.

Jenkins, J.G. (1946). Validity for what? *Journal of Consulting Psychology,* 10, 39-98.

Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology,* 78, 751-765.

Kalma, A. (1989). *Dominantie en onzekerheidsreductie; twee uitingsvormen van het competentiemotief.* Utrecht: Rijksuniversiteit, dissertatie.

Kelly, G.A. (1958). The theory and technique of assessment. *Annual Review of Psychology*, 9, 323-352.

Kelvin, P. (1970). *The basis of social behaviour: An approach in terms of order and value.* London: Rinehart & Winston.

Kets de Vries, M. (2001). *Leiderschap ontraadseld.* Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds.
Kirkpatrick, S.A., Wofford, J.C. & Baum, J.R. (2002). Measuring motive imagery contained in the vision statement. *The Leadership Quarterly,* 13, 139-150.
Klinger, E. (1975). Consequences of commitment to and disengagement from incentives. *Psychological Review,* 82, 1-25.
Koopman, P.L., Flier, H. van der & Thierry, Hk. (1992). Management van motivatie: diverse invalshoeken. In: Hk. Thierry, P.L. Koopman & H. van der Flier (red.), *Wat houdt mensen bezig? Recente ontwikkelingen rond motivatie en arbeid.* Utrecht: Lemma.
Laeyendecker, L. (1996). Over zin en zinverlies. *Civis Mundi*, 35, 19-24.
Lazarus, R.S. (1961). A substitutive-defensive conception of apperception fantasy. In: J. Kagan & G.S. Lesser (eds.), *Contemporary issues in thematic apperception methods.* Springfield: Charles C. Thomas.
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.
Lennep, D.J. (1948). *Psychologie van Projectieverschijnselen*. Utrecht: Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.
Linschoten, J. (1964). *Idolen van de Psycholoog.* Utrecht: Erven J. Bijleveld.
Litwin, G.H. (1958). *Motives and expectancy as determinants of preference for degrees of risks.* Ann Arbor: University of Michigan.
Litwin, G.H. & Stringer, P.A. (1966). *Motivation and organizational climate.* Boston: Division of Research, Harvard Business School.
Lundy, A. (1985). The reliability of the Thematic Apperception Test. *Journal of Personality Assessment*, 49, 141-149.
Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). Authentic Leadership: a positive development approach. In: K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.* San Francisco: Berrett-Koehler.
Maesen de Sombreff, P. van der(2005). Overbenutting van persoonlijkheidsvragenlijsten. Op: *www.vandermaesen.nl.*
Marcus, H. & Zajonc, R. (1985) The cognitive perspective in social psychology. In: Lindzey, G. & Aronson, E. (Eds). *The Handbook of Social Psychology, (3rd edition) Volume I.* New York: Random House.
Marlowe, D. (1959). Relationship among direct and indirect measures of the achievement motive and overt behavior. *Journal of Consulting Psychology,* 23, 329-332.
Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row.
McAdams, D.P. (1988). Biography, Narrative, and Lives: An introduction. *Journal of Personality,* 56, 1-18.
McClelland, D.C. (1958). The importance of early learning in the formation of motives. In: J.W. Atkinson (ed.), *Motives in fantasy, action and society.* Princeton: Van Nostrand.
McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
McClelland, D.C. (1965). N-achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology,* 1, 389-392.
McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience.* New York: Irvington.
McClelland, D.C. (1980). Motive dispositions: The merits of operant and respondent measures. In: L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 1, 10-41). Beverly Hills, CA: Sage.
McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.
McClelland, D.C., Clark, R.A., Roby, T.B. & Atkinson, J.W. (1949). The projective expression of needs: Vol. IV. The effect of the need for achievement on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology,* 18, 242-251.
McClelland, D.C. & Winter, D.G. (1969). *Motivating economic achievement.* New York: Free Press.

McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
McClelland, D.C., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review,* 96, 690-702.
McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review,* 54, 100-110, 159-166.
McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review,* January, 117-126.
Miller, D. & Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science,* 32, 1389-1409.
Miner, J.B. (1965). *Studies in management education.* Atlanta: Organizational Measurement Systems Press.
Miner, J.B. (1967). *The school administrator and organizational character.* Eugene, OR: Center for the Advanced Study of Educational Asministration.
Miner, J.B. (1977). *Motivation to manage: A ten-year update on the "studies in management education" research.* Atlanta: Organizational Measurement Systems Press.
Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York: Harper & Row.
Mitchell, S.A. (1993). *Hope and Dread in Psychoanalysis.* New York: Basic Books.
Morgan, C.D. & Murray, H.A. (1935). A method for investigating fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurological Psychiatry*, 34, 289-306.
Mulder, M. (1958). *Groepsstructuur, motivatie en prestatie.* Leiden: NIPG, dissertatie.
Mulder, M. (1977). *The Daily Power Game*. Leiden: Martinus Nijhoff.
Mulder, M. (2004). *De logica van de macht.* Schiedam: Scriptum.
Murray, H.A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academic Management Review,* 2, 104-112.
Pfeffer, J. (1989). The ambiguity of leadership. In: M.L. Tushman, C. O'Reilly & D.A. Nadler (Eds.), *The management of organizations*. New York: Harper & Row.
Ritsema, Beatrijs (2002). Zonder Inhoud. *NRC Handelsblad,* 19 juni 2002.
Roe, R.A. (1983). *Grondslagen der Personeelsselectie.* Assen: Van Gorcum.
Roney, J.R. & Maestripieri, D. (2003). Social Development and Affiliation. In: D. Maestripieri (Ed.), *Primate Psychology.* Cambridge: Harvard University Press.
Salgado, J.F. & Fruyt, F. de (2005). Personality in Personnel Selection. In: A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *Handbook of Personnel Selection*. Oxford: Blackwell Publishing.
Schmitt, D.P. & Winter, D.G. (1998). Measuring the motives of Sovjet leadership and Sovjet society: Congruence reflected or congruence created? *The Leadership Quarterly,* 9, 293-308.
Scott, W.A. & Johnson, R.C. (1972). Comparative validities of direct and indirect personality tests. *Journal of Consulting and Clinical Psychology,* 38, 301-318.
Searle, J.R. (1996). *The Construction of Social Reality.* New York: Free Press.
Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly,* 16, 395-417.
Smit, J. (2004). *Het drama Ahold.* Uitgeverij Balans.
Smith, C.P. (Ed.). (1992). *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis.* Cambridge: University Press.
Spangler, W.D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin,* 112, 140-154.
Spangler, W.D. & House, R.J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 439-455.
Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly,* 16, 419-439.
Stahl, M.J. (1983). Achievement, power and managerial motivation: Selecting managerial talent with the job choice exercise. *Personnel Psychology,* 36, 775-789.
Stoker, J.I. (1998). *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen.* Assen: Van Gorcum.

Strien, P.J. van & Dane, J. (2001). *Driekwart eeuw Psychotechniek in Nederland: de magie van het testen*. Assen: Van Gorcum.
Stroeken, H.P.J. (1996). *Psychotherapie en Zin.* Leiden: Rijksuniversiteit.
Tedlow, R.S. (2001). *Giants of Enterprise: seven business innovators and the empires they build.* New York: HarperCollins.
Terry, R.W. (1993). *Authentic Leadership: Courage in action.* San Francisco: Jossey-Bass.
The Change Factory (2002). *Leiderschap in Nederland.* Utrecht: Berenschot.
Thomas, J.L., Dickson, M.W. & Bliese, P.D. (2001). Values predicting leader performance in the US army reserve officer training corps assessment center: Evidence for a personality-mediated model. *The Leadership Quarterly,* 12, 181-196.
Tocqueville, A. de (2003). *Democracy in America.* London: Penguin Books.
Tomkins, S. (1947). *The Thematic Apperception Test*. New York: Grune & Stratton
Vlist, R. van der (1970). *Verschillen in groepsprestaties in de Nederlandse zeevisserij.* Groningen: Wolter-Noordhoff.
Vlist, R. van der (1991). *Leiderschap in organisaties.* Utrecht: Lemma.
Vlist, R. van der (2003). *Het Veranderen van de Narcistische Organisatie. Enkele kanttekeningen vanuit de psychoanalyse.* Utrecht: Lemma.
Waal, F. de (2005). *Our inner ape.* London: Granta Books.
Wainer, H.A. & Rubin, I.M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied Psychology,* 53, 178-184.
Weinstein, M.S. (1969). Achievement motivation and risk preference. *Journal of Personality and Social Psychology,* 13, 153-172.
Wennekes, W. (2000). *De aartsvaders, grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven.* (8ste druk). Olympus.
White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review,* 66, 279-333.
Winter, D.G. (1973). *The Power Motive.* New York: Free Press.
Winter, D.G. (1987). Leader appeal, leader performance, and the motive profiles of leaders and followers: A study of American presidents and elections. *Journal of Personality and Social Psychology,* 52, 196-202.
Winter, D.G. (1991). A motivational model of leadership: predicting lomg-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *Leadership Quarterly,* 2, 67-80.
Winter, D.G. (1992). Scoring system for responsibility. In: C.P. Smith (ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*. Cambridge: University Press.
Winter, D.G. (1994). *Manual for scoring motive imagery in running text.* Ann Arbor, MI: University of Michigan.
Winter, D.G. & Stewart, A.J. (1977). Power motive reliability as a function of retest instuctions. *Journal of Consulting and Clinical Psychology,* 45, 436-440.
Winter, D.G. & Barenbaum, B.B. (1985). Responsibility and the power motive in women en men. *Journal of Personality*, 53, 335-355.
Yin, R.K. (1989). *Case study research: design and methods.* (revised edition). London: Age Publications.
Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations.* (3rd edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bijlage 1
De coderingsmethode van Winter

Inleiding

In zijn *Manual for Scoring Motive Imagery in Running Text* (1994) beschrijft David Winter de instructies en toepassingsregels voor het scoren van doorlopende teksten ("running texts") op beelden, verbeeldingen en beeldspraken die de machts-, prestatie- en affiliatiedrijfveren weerspiegelen. "Running text" is een verzamelnaam die toespraken, interviews en literaire werken omvat en eigenlijk betrekking heeft op alle tekstmateriaal dat in elk geval gedeeltelijk ontsproten is aan de fantasie en niet alleen bestaat uit feiten en beschrijvingen. Het scoringssysteem kan zowel worden toegepast op geschreven teksten (of de schriftelijke verslagleggingen van gesproken tekst), als op directe, mondelinge uitingen.
De scoringsregels en -gebruiken zijn gebaseerd op het originele systeem voor het scoren van machts-, prestatie- en affiliatiedrijfveren in korte, gefingeerde verhalen, verteld of opgeschreven door personen bij wie de *Thematic Apperception Test (TAT)* werd afgenomen (zie Atkinson, 1958; McAdams, 1980; Winter, 1973; en Smith, 1992). In het huidige scoringssysteem worden alleen de basisbeelden van elke drijfveer (en geen subcategorieën per drijfveer) gescoord. Bovendien kunnen de drie drijfveren in het huidige systeem tegelijk worden gescoord, mits degene die scoort de scoredefinities voor elke drijfveer goed beheerst en elke zin zorgvuldig op indicaties voor elke drijfveer onderzoekt. Voor het toepassen van het huidige scoresysteem is geen kennis vereist van het oorspronkelijke systeem. De huidige methode is een zelfstandig scoresysteem dat afzonderlijk geleerd kan worden.
De handleiding van Winter kan worden toegepast op elke verbale uiting (TAT-verhalen, geschreven teksten, schriftelijke verslagleggingen van gesproken teksten, mondelinge uitingen en audio-, video- en filmopnames van gesproken teksten).

Een definitie van motive imagery

In het algemeen is een *motive image* een actie (in verleden, heden, toekomst of hypothetisch), wens, zorg of andere interne toestand die een spreker (schrijver, karakter in een TAT-verhaal, groep, institutie of personificatie van een abstracte

of onpersoonlijke entiteit) toeschrijft aan zichzelf, een ander, een groep of instituties of mensen in het algemeen. Er bestaan definities en spelregels voor het scoren van *achievement, affiliation and power motive imagery*. De definities van deze begrippen zijn volgens Winter gebaseerd op psychologisch onderzoek dat meer dan 40 jaar beslaat.
Er zijn bepaalde algemene regels en conventies die van toepassing zijn op het scoren van de verschillende motive images of *drijfveerverbeeldingen.* Van belang is dat de score van een drijfveer altijd gebaseerd is op de exacte inhoud van wat is gezegd of geschreven. De context kan gebruikt worden voor het begrijpen van de betekenis van een woord of zin, maar diepere intuïties of interpretaties omtrent wat de auteur bedoeld kan of moet hebben, dienen te worden vermeden. De verbale inhoud moet serieus en letterlijk genomen worden. Zinnen, spreuken en citaten uit andere bronnen worden gescoord alsof zij oorspronkelijk zijn, maar titels van boeken, wetten, partijprogramma's, e.d. vormen een uitzondering op deze regel.
Drijfveerverbeeldingen die worden ontkend (d.m.v. het gebruik van het woord *niet* of het refereren aan een morele standaard die de actor beperkt, of de actie te niet doet), worden *niet* gescoord. Daar staat tegenover dat een morele standaard een actie die reeds heeft plaatsgehad niet te niet kan doen. Dat betekent voor bijvoorbeeld de machtsdrijfveerverbeelding dat *niet* worden gescoord: "zij vermoordde hem niet, omdat dat fout was" en "zij wilde hem vermoorden, maar wist dat dat fout zou zijn", maar *wel* worden gescoord: "zij vermoordde hem en realiseerde zich vervolgens dat dat fout was" en "zij wilde hem vermoorden, hoewel het fout was".
Drijfveerverbeeldingen die in een vragende vorm worden gesteld worden niet gescoord. Wanneer de beelden echter in hypothetische uitspraken of retorische en instrumentele vragen aan de orde worden gesteld, worden zij *wel* gescoord, zelfs wanneer zij dienen om een ontkenning uit te werken. Ter illustratie mogen de volgende voorbeelden van de machtsdrijfveerverbeelding dienen:

- Wij gaan binnenvallen (actie; wordt dus wel gescoord).
- Gaat u binnenvallen? (een eenvoudige vraag; wordt dus niet gescoord).
- Hij gaat niet binnenvallen (ontkenning; wordt dus niet gescoord).
- Hij vroeg zich af of hij zou binnenvallen (eenvoudige vraag; wordt niet gescoord).
- Binnenvallen is verkeerd (verwijzing naar morele standaard, geen actie; geen score).
- Hun inval was verkeerd (geen ontkenning; wordt dus wel gescoord).
- Als we binnenvallen, zal dat tot oorlog leiden (hypothetische uitspraak; wel score).
- We vallen niet binnen (geen score), want dat zou tot oorlog leiden (hypothese; dus wel een score).
- Hoe kunnen we binnenvallen? (instrumentele vraag; wordt wel gescoord).
- Zorgde de inval voor een verkorting van de oorlog? (retorische vraag; wel score).

De genoemde regels en gebruiken zijn ontworpen om onderscheid te maken tussen gevallen waarin een drijfveerverbeelding slechts wordt vermeld of wordt vermeld om te worden ontkend en gevallen waarin de spreker/schrijver het beeld onderschrijft, bevestigt of er volledig door in beslag wordt genomen. De regels mogen soms willekeurig en betwistbaar lijken, maar Winter stelt dat de huidige score-instructies werden ontwikkeld door middel van het identificeren van de categorieën van drijfveerverbeeldingen die werkelijk veranderen als gevolg van het opwekken van drijfveren.
Scores dienen te worden gebaseerd op de werkelijke inhoud van woorden of zinsneden, niet op interpretaties, veronderstellingen of aannames gebaseerd op andere delen van de tekst of de bredere context van het verhaal. De context mag overigens wel worden gebruikt voor het afleiden van de precieze betekenis van bepaalde dubbelzinnige woorden of zinsneden.

Achievement imagery

Prestatiedrijfveerverbeelding (*achievement imagery*) wordt gescoord voor elke indicatie van een *standard of excellence*. Dat kan op vijf verschillende manieren tot uiting komen:

1 *Adjectives that positively evaluate performance*. Het gebruik van bijvoeglijke naamwoorden die een prestatie (of het resultaat van een impliciete prestatie) positief evalueren, zoals “goed”, “beter” of “best”. Soms betekent “best” echter “meest waarschijnlijk”, zoals in “de beste kans op”. In dat geval wordt niet gescoord voor achievement imagery. Ook “goed” in de betekenis van “moreel goed” wordt niet gescoord.
2 *Goals or performances that are described in ways that suggest positive evaluation*. Het gebruik van doelen of prestaties die worden beschreven op een manier die een positieve evaluatie suggereert. Acties kunnen worden beschreven in termen als grondig en gedegen, waarbij de grondigheid of de gedegenheid duidelijk bijdragen aan een excellente prestatie. “Hard” of “gedegen” werken wordt echter alléén gescoord, wanneer de relatie tussen het harde werken en de excellente prestatie duidelijk is. Op zichzelf zegt “hard werken” alleen iets over de zorg voor de taak en niets over de zorg voor het resultaat en is dus eerder een indicatie voor *task imagery*.
3 *Mention of winning or competition with others, so long as winning is a reflection of excellence rather than of pure aggression or power.* Om gescoord te worden voor prestatiedrijfveerverbeelding moet elke melding van “succes” gerelateerd zijn aan een excellente-prestatienorm.
4 *Failure, doing badly, or other lack of excellence, so long as there is at least some sadness, negative feeling, or concern to do better.* Ook negatieve gevoelens over belemmeringen van prestaties kunnen worden gescoord.
5 *Unique accomplishment.* Dit betreft alle acties en doelen die nieuw, ongebruikelijk, zonder precedent of anderszins buitengewoon zijn en waarmee een impliciete topprestatienorm wordt gesuggereerd.

Affiliation imagery

Affiliatiedrijfveerverbeelding wordt gescoord voor elke indicatie van het aangaan, het onderhouden of het herstellen van vriendschappen of vriendschappelijke relaties tussen personen, groepen, landen, enz. Gewone verbindingen, relaties of activiteiten zijn niet genoeg; er moet sprake zijn van een warme, vriendschappelijke lading. Dat kan op vier verschillende manieren tot uiting komen:

1 *Expression of positive, friendly, or intimate feelings toward other persons, nations, and so forth.* Het gebruik van termen als "vriend", "minnaar", "vriendschap" en "huwelijk" wordt bijna altijd gescoord, behalve wanneer de warme gevoelens worden ontkend. Ook worden uitingen van warmte, samen delen en gemeenschappelijkheid gescoord en het gebruik van het woord "eenheid" of "unie", in de betekenis van het samenbinden van mensen, groepen of landen.
2 *Sadness or other negative feelings about separation or disruption of a friendly relationship, or wanting to restore it.* Het negatieve gevoel moet gekoppeld zijn aan een verlies van verbondenheid (affiliatie) als gevolg van een scheiding of verwijdering en niet het gevolg zijn van iets anders. Het woord "eenzaam" wordt meestal gescoord, omdat het een negatief gevoel suggereert met betrekking tot alleen zijn of het ontbreken van vrienden.
3 *Affiliative, companionate activities.* Het gaat hierbij om het samenzijn van vrienden, het met elkaar doorbrengen van vrije tijd, feesten, reünies of andere sociale activiteiten of gewoon "gezellig keuvelen". Bijna elke activiteit die met anderen samen wordt gedaan, kan hier worden gescoord, mits er een warme, affiliatieve kwaliteit aan de activiteit verbonden is. Seksuele activiteit wordt ook gescoord, mits er sprake is van warmte en liefde.
4 *Friendly, nurturant acts.* Bedoeld wordt hier het helpen en het troosten van en het begaan zijn met anderen, mits dat gebeurt uit vriendschap of verbondenheid en niet uit plichtsbetrachting, berekening of effectbejag (dergelijke acties worden gescoord bij machtsdrijfveerverbeelding).

Power imagery

Machtsdrijfveerverbeelding wordt gescoord voor elke indicatie dat een persoon, groep, institutie, land of andere persoonlijke entiteit impact, invloed of controle heeft op een andere persoon, groep, institutie, land of de wereld als geheel. Dat kan op zes verschillende manieren tot uiting komen:

1 *Strong, forceful actions which inherently have impact on other people or the world at large.* Te denken valt aan aanvallen, bedreigen, beschuldigen, achtervolgen, beledigen, uitbuiten, gebruik maken van, overwicht verwerven over, eisen, beïnvloeden, etc. Dagdagelijkse en routinematige daden worden niet gescoord, maar routine acties die niet direct of uit zichzelf krachtig te noemen zijn, kúnnen worden gescoord als de mate waarin zij impact op anderen hebben specifiek wordt uitgewerkt.

2 *Control or regulation, especially through gathering information or checking up on others.* Routine handelingen worden niet gescoord, net zo min als het controleren van dingen in plaats van mensen.
3 *Attempts to influence, persuade, convince, make or prove a point, argue, and so forth, so long as the concern is to affect others and not to reach agreement or avoid misunderstanding.* Ook in dit geval worden routine handelingen niet gescoord.
4 *Giving help, advice, or support that is not explicitly solicited.* Hulp, advies en ondersteuning moet ongevraagd zijn om te worden gescoord op deze drijfveer. Bovendien moet sprake zijn van impact op de ander a.g.v. de hulp of ondersteuning die wordt geboden.
5 *Impressing others or the world at large: mention of (or concern about) fame, prestige, reputation.* Zich verheugen in de eigen glorie of prestige, het ervaren van pijn a.g.v. het verlies van of het gebrek aan prestige en de inspanningen om prestigeverlies te overwinnen, kunnen worden gescoord. Er hoeven geen specifieke acties te worden vermeld om beelden op dit criterium te kunnen scoren.
6 *Any strong (positive or negative) emotional reaction in one person (group or nation) to the action of another person (group or nation).* De actie of handeling moet opzettelijk en niet per ongeluk geschieden om te kunnen worden gescoord, maar de emotionele reactie hoeft niet beoogd te zijn. Om gescoord te kunnen worden, kan geen sprake zijn van wederkerigheid in de emotionele reacties. Dus, degene die de emotionele reactie veroorzaakt, kan niet tegelijkertijd door de ander geraakt worden.

Responsibility Disposition

De wijze waarop de machtsdrijfveer zich uit, wordt bepaald door de verantwoordelijkheidsdispositie van een manager. Het gaat hierbij om de vraag of managers en leiders hun macht op een ethisch verantwoordelijke en moreel acceptabele wijze gebruiken of niet. De verbeelding van de verantwoordelijkheidsdispositie wordt op 5 manieren gemeten:
1 *Moral-Legal standards of conduct*. Dit wordt gescoord wanneer acties, mensen of dingen worden beschreven in termen van een abstract principe of norm met betrekking tot legaliteit, moraliteit of deugdzaam gedrag. De norm of het principe moet een moreel of wettelijk karakter hebben en er wordt dus alleen gescoord áls de specifieke morele of wettelijke norm wordt vermeld. Dit dient expliciet te gebeuren en niet worden afgeleid of geïnterpreteerd op basis van de actie zelf of de mogelijke consequenties ervan. Typische normen zijn: goed/slecht (m.b.t. moraliteit en niet m.b.t. accuratesse), legaal/illegaal, liegen/bedriegen en eerlijkheid. Ontkenningen ("niet goed") kunnen worden gescoord, mits de norm die wordt ontkend duidelijke gescoord kan worden.
2 *Internal obligation*. Dit wordt gescoord als een persoon, groep of natie of een karakter in een tekst wordt beschreven als gedwongen om te handelen

vanwege interne of onpersoonlijke (*impersonal*) krachten en **niet** in reactie op de daden van een andere persoon of groep. De karakters voelen dat zij móeten handelen. Om te worden gescoord moet dit gevoel een doel op zich zijn en geen onderdeel uitmaken van een instrumentele middel-doel relatie. Uitspraken waarin een actie van een karakter het gevolg was van een geïnternaliseerde morele code worden ook gescoord. Gescoord worden tevens regels, voorschriften, opdrachten, instructies, plichten, verantwoordelijkheden en dergelijke die in oorsprong *onpersoonlijk* zijn en dus niet worden opgelegd door een specifieke andere persoon. De regel of opdracht moet expliciet vermeld worden en dient van invloed te (kunnen) zijn op de actie van de persoon, maar hoeft niet ook door die persoon onderschreven te worden. Tenslotte, wordt 'obligation' gescoord wanneer karakters in het verhaal opdrachten of instructies krijgen of gedwongen worden te handelen, zonder dat er een specifieke andere persoon wordt vermeld als bron van de instructie of opdracht. Er wordt dan gescoord ook als de karakters geen interne drang of dwang ervaren. Ontkenning van 'obligations' worden níet gescoord, maar het schenden ervan wél.

3 *Concern for others*. Dit wordt gescoord wanneer een persoon, groep of natie of een karakter in het verhaal (gevraagd of ongevraagd) hulp of ondersteuning biedt aan anderen, dan wel sympathie of warme belangstelling koestert voor anderen. Hulp heeft hierbij betrekking op alle normale, ondersteunende activiteiten en op elke actie of plan dat tot doel heeft of ervaren wordt als helpen, mits er geen expliciete contra-indicatie is dat de helper andere intenties heeft of dat de daad helemaal niet ondersteunend was. Sympathie wordt gescoord zelfs wanneer er niet van een hulpvaardige actie sprake is, mits de warme belangstelling duidelijk naar de andere persoon uitgaat. 'Concern for others' dient echter zorgvuldig onderscheiden te worden van de 'affiliatiedrijfveer'. Dus, intieme relaties of prettige conversaties worden hier niet gescoord, tenzij er specifiek hulp wordt geboden of sympathie wordt geuit.

4 *Concern about negative consequences*. Dit wordt gescoord wanneer een persoon (groep, natie) of een karakter in het verhaal reflecteert op of zich zorgen maakt (bezorgd, bang of ontdaan is) over mogelijke, negatieve consequenties van zijn daden of het uitblijven daarvan. Dit kan zowel in anticipatie of in retrospectief gebeuren. Onderscheid moet worden gemaakt tussen redenen voor acties (die niet worden gescoord) en de consequenties van acties (die wel worden gescoord). Er wordt wel gescoord als de te verwachten consequenties een reden zijn tot actie. Hypothetische en impliciete acties en acties die worden genomen om negatieve consequenties te vermijden die het gevolg zijn van niet handelen worden gescoord, mits sprake is van bezorgdheid over de consequenties. Om te kunnen worden gescoord, moet de persoon die de bezorgdheid toont dezelfde zijn als de persoon wiens acties mogelijke consequenties hebben. Zorg om het succes of mislukken van acties wordt alleen gescoord als er bezorgdheid bestaat over de consequenties van het succes of de mislukking. Bezorgdheid over het succes of de mislukking op zich wordt niet gescoord.

5 *Self-judgement*. Die wordt gescoord wanneer een persoon (groep, natie) of karakter in een verhaal het eigen karakter of de eigen persoonlijkheid (wijsheid, moraliteit, zelfbeheersing, gezond verstand, e.d.) kritisch evalueert. Voorbeelden omvatten schaamte, schuld of verlegenheid met betrekking tot bepaalde acties of de simpele realisatie iets verkeerd te hebben gedaan. Soms worden oordelen over het karakter van personen indirect of redactioneel geuit door de schrijver van het verhaal, in plaats van uitgesproken door een specifieke persoon in het verhaal. Deze redactionele oordelen worden gescoord wanneer zij in sterke termen zijn geformuleerd en verder gaan dan alleen een beschrijving van bepaalde acties of resultaten van acties.

Het gebruik van het scoresysteem bij geschreven teksten

Wanneer de methode van Winter voor het coderen van drijfveerverbeelding in doorlopende teksten wordt gebruikt voor geschreven tekstmateriaal, wordt de score-eenheid gevormd door de individuele zinnen. Bij dubbelzinnige woorden en uitdrukkingen moeten de aansluitende zinnen worden bekeken om de betekenis van een woord of zin in de context te kunnen plaatsen en een scorebeslissing te kunnen nemen. In principe kan elke zin worden gescoord voor drijfveerverbeelding, maar er is een aantal aanvullende regels:
Per zin kan slechts één keer een score voor een specifieke drijfveerverbeelding worden behaald. Wel kunnen meerdere drijfveerverbeeldingen per zin worden gescoord.
Wanneer zich eenzelfde drijfveerverbeelding voordoet in twee aaneensluitende zinnen, wordt de drijfveer slechts één keer gescoord. Wanneer de drijfveerverbeelding zich echter in de derde zin opnieuw voordoet, dan kan de drijfveer zowel in de eerste als in de derde zin worden gescoord. Dit geldt ongeacht de variatie in lengte van de zinnen.
Wanneer dezelfde drijfveerverbeelding echter twee keer in een zin of in opeenvolgende zinnen voorkomt, maar door een verbeelding van een andere drijfveer wordt gescheiden, wordt de drijfveer wel twee keer gescoord. Daarom moeten in een tekst altijd alle drijfveerverbeeldingen worden gescoord.
Deze regels worden gesteld om een onderscheid te maken tussen verbeeldingen die worden herhaald om het standpunt van de schrijver te verduidelijken en verbeeldingen die herhaaldelijk voorkomen vanwege het belang dat een bepaalde drijfveer voor de schrijver heeft.
De verbeeldingsscore van drijfveren voor een bepaalde tekst wordt gemeten in termen van het aantal beelden en verbeeldingen per drijfveer per 1.000 woorden.
De betrouwbaarheid van de scores wordt gemeten aan de hand van een zogenaamde *category agreement (CA) score*. Deze score wordt bepaald met behulp van een vergelijking van de scores van de beoordelaar met een expert-score op

een aantal test- en calibratiesets. De CA-score wordt berekend met behulp van de volgende formule:

$$C.A. = \frac{\textit{2 x het aantal overeenkomsten tussen expert en zelf op scores van aanwezigheid in de tekst van drijfveerverbeeldingen}}{\textit{(aantal verbeeldingsscores door zelf) + (aantal verbeeldingsscores door expert)}}$$

Het is een conservatieve formule, omdat de overeenstemming tussen beoordelaar en experts met betrekking tot de afwezigheid van drijfveerverbeeldingen niet wordt meegeteld.
Volgens Winter dient de C.A.-score van een beoordelaar groter te zijn dan 0.85 om de beoordelaar als betrouwbaar te kunnen aanmerken. Hij stelt dat: *"Category Agreement figures for the Calibration and Test sets can be used to report scoring reliability in a research report or paper with a sentence such as the following: materials were scored by a trained scorer (trained scorers) who had previously demonstrated category agreement of .85 or above with calibration materials pre-scored by experts"* (blz. 31).

Bijlage 2
Interviewformat

Vraag 1 Geboortedatum en -plaats?
Vraag 2 Hoe was gezinssituatie in het ouderlijk huis? Gezinssamenstelling? Waar opgegroeid? Wat wilde u bereiken in het leven? Wat waren uw doelstellingen, ambities, dromen?
Vraag 3 Opleiding? Waarom, wat, waar gevolgd? Hoe verliep dat?
Vraag 4
- A Loopbaanverloop? Wat, wanneer, waar, hoelang gedaan?
- B Waarom welke keuzes gemaakt?
- C Wanneer, waarom voor managementfuncties gekozen?

Vraag 5
- A Wat is het aantrekkelijke van management en leidinggeven?
- B Wat is er vervelend aan?
- C Hoe geeft u het goede voorbeeld?

Vraag 6
- A Waar draait het om in uw functie?
- B Waar streeft u naar in uw werk?

Vraag 7
- A Burgerlijke staat? Hoe is uw gezinssituatie en -samenstelling?
- B Hoe staat het met de balans werk-privé?
- C Wat doet u om te ontspannen?

Vraag 8
- A Waarin ligt uw beloning? Waar doet u het voor?
- B Wat drijft u? Wat beweegt u? Wat bezielt u?
- C Wanneer bent u tevreden? Hoe meet u dat?
- D Hoe belangrijk zijn geld, status en aanzien?
- E Hoe belangrijk zijn macht en invloed?
- F Waar ligt u 's nachts wakker van? Welke angsten en vrezen heeft u?

Vraag 9 Welke onvervulde ambities heeft u nog?

Geplande duur van het interview: anderhalf uur.

Locatie: de kamer van de betreffende topmanager.

Hulpmiddelen: digitale voice-recorder.

Bijlage 3
Lijst van deelnemende organisaties en managers

Interviewdossier Nummer	*Naam*	*Organisatie*
Onderzoeksgroep		
DM200021	roel overakker	siemens-nl
DM200047/48	ed hamming	vendex/kbb
DM200011	rijkman groenink	abn/amro
DM200013	wilco jiskoot	abn/amro
DM200017	dolf collee	abn/amro
DM200020	joost kuiper	abn/amro
DM200023	tom de swaan	abn/amro
DM200024	aad jacobs	ing
DM200042	hans verkoren	ing
DM200051	anthony ruys	heineken
DM200052	rené hooft graafland	heineken
DM200026	wim van hulsenbeek	kpmg
DM200027	pepi rozendaal	kpmg
DM200028	jaap van everdingen	kpmg
DM200031	ben van der veer	kpmg
DM200057	jan zuidam	dsm
DM200058	peter elverding	dsm
DM200059	henk van dalen	dsm
DM200060	feike sijbesma	dsm
DM200056	marcel niggebrugge	ns
DM200049	aad veenman	ns
DM200061	bert meerstadt	ns
DM200043	jenny thunnissen	belastingdienst
DM200066	jacques van blijswijk	belastingdienst
DM200054	leo van wijk	klm/airfrance
DM200067	peter hartman	klm/airfrance
DM200069	cees van woudenberg	klm/airfrance
DM200065	cor gorissen	politie a'dam/a'land

Interviewdossier Nummer	*Naam*	*Organisatie*
Controlegroep		
DM200006	norbert vd eijnden	athlon
DM200007	henk bierstee	athlon
DM200008	jan slootweg	athlon
DM200025	michel claus	athlon
DM200029/36	René kottman	ballast nedam
DM200030	theo bruijninckx	ballast nedam
DM200012	hans bouland	stork
DM200014	maarten schönfeld	stork
DM200022	sjoerd vollebregt	stork
DM200032	jan bastiaansen	rijngeest groep
DM200035	george witte	rijngeest groep
DM200015/19	jeroen de haas	eneco
DM200016	jan van dongen	eneco
DM200018	henk ten berge	eneco
DM200033	ronald blom	eneco
DM200044	André beijers	avebe
DM200045	okke koo	avebe
DM200046	pieter krijne	avebe
DM200037	dick van der kroft	heijmans
DM200038	ton stuyfzand	heijmans
DM200039	jacques van den hoven	heijmans
DM200040	guus hoefsloot	heijmans
DM200053	paul van maanen	min OC&W
DM200055	rob kerstens	min OC&W
DM200041	koos vd steenhoven	min OC&W
DM200050	simone roos	min OC&W
DM200072	judith van kranendonk	min OC&W
DM200062	jaap vink	csm
DM200064	frans olieman	csm
DM200063	herman hazewinkel	volker wessels
DM200068	andries de jong	volker wessels
DM200070	jan van den belt	océ
DM200071	rokus van iperen	océ
DM200001	sjoerd van keulen	sns reaal
DM200073	ronald latenstein van voorst	sns reaal
DM200074	rien hinssen	sns reaal
DM200075	cor van den bos	sns reaal
DM200003/4	jos nijhuis	pwc
DM200005	rob hoevens	pwc
DM200006/7	ruud dekkers	pwc
DM200008	fons hoogeveen	pwc
DM200009	André jonkman	fugro

Bijlage 4
Lijst van afwijzende organisaties en managers

Organisatie	Naam	Nr.	Aantal # afgewezen
shell	jeroen van der veer	1	1x
philips	gerard kleisterlee	2	2x
kpn	ad scheepbouwer	3	1x
unilever	anthony burgmans	4	2x
rabobank	bert heemskerk	5	2x
akzonobel	hans wijers	6	3x
asml	eric meurice	7	1x
ahold	anders moberg	8	1x
tpg	peter bakker	9	3x
tno	hans huis in't veld	10	2x
getronics	klaas wagenaar	11	1x
min justitie	j. demmink	12	1x
numico	jan bennink	13	1x
arcadis	h. noy	14	1x
grolsch	a. pasman	15	1x
bavaria	peter swinkels	16	1x
imtech	rené van der bruggen	17	1x
randstad	ben noteboom	18	1x
achmea	gijsbert swalef	19	2x
min buza	frank majoor	20	2x

Bijlage 5
Voorbeeld uitnodigingsbrief

Geachte heer Vink,

Voor het behalen van mijn graad als doctor in de sociale wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam ben ik momenteel bezig met een promotie-onderzoek naar managers en bestuurders in het hoogste echelon van organisaties. Vragen die mij bezighouden, zijn: wie zijn die mensen; wat is hun achtergrond; waar komen zij vandaan; wat bezielt en motiveert hen; wat hebben zij gedaan; en hoe zijn zij daar gekomen?
Graag wil ik u en de andere leden van de raad van bestuur van CSM uitnodigen om deel te nemen aan mijn onderzoek. Er is al heel veel onderzocht en geschreven over leiderschap, maar opmerkelijk genoeg is het wetenschappelijke onderzoek naar leiderschap in Nederland vrijwel uitsluitend gedaan op het niveau van het lagere en middenmanagement in organisaties. Blijkbaar is het voor onderzoekers eenvoudiger om daar hun toegang te verkrijgen dan aan de top van organisaties. Ik wil met mijn onderzoek hierop graag een uitzondering maken. Daarvoor heb ik uw hulp en die van uw collega's hard nodig.

Waarom is uw deelname belangrijk?
Het onderzoek naar leiderschap in Nederland concentreert zich vooral op de lagere en midden echelons in organisaties. De belangrijke (strategische) beslissingen worden echter aan de top genomen. Ik wil graag weten door wie. Wat zijn dat voor mensen? Zijn er rode draden in hun achtergrond en biografie te onderkennen? Wat hebben zij gemeen? Maar ook: wat onderscheidt hen? Uit een oogpunt van management development zijn dit belangwekkende vragen. Niet alleen voor de wetenschap, maar ook voor de praktijk.

Waarom is uw deelname interessant voor u?
Allereerst kan ik mij voorstellen dat u de wetenschap een warm hart toedraagt. Met uw medewerking aan dit onderzoek levert u daaraan een bijdrage. Op de tweede plaats zeg ik u toe dat u en uw collega's als eerste over de resultaten van het onderzoek worden geïnformeerd. Elke deelnemer ontvangt van mij in managerstaal een *special edition* van mijn dissertatie met de hoogtepunten en de conclusies van het onderzoek. Ten derde zeg ik u toe een terugkoppelsessie voor het bestuursorgaan (RvB of directieteam) van uw organisatie te verzorgen,

waarin de resultaten van uw team worden vergeleken met de resultaten van (de leden van) de bestuursorganen van de andere organisaties die aan het onderzoek deelnemen. U krijgt zo kosteloos een benchmark van u en uw collega-topmanagers in vergelijking met de RvB's en directieteams van dertig andere in Nederland werkzame organisaties.
Een aantal organisaties ging u al voor. Deelgenomen hebben de Raden van Bestuur van: ABN/AMRO, ING, ministerie OC&W, Heineken, VendexKBB, DSM, KLM, STORK, KPMG, ENECO Energie, De Belastingdienst, Ballast Nedam, Avebe, Athlon Holding, NS, Siemens NL, Heijmans en Rijngeest Groep. U zou mij een groot plezier doen als u zich bij hen wilde voegen.

Hoeveel tijd bent u ermee kwijt?
Graag maak ik ongeveer anderhalf uur gebruik van uw kostbare tijd voor een gestructureerd interview. Datum en plaats stem ik graag zo veel mogelijk op uw agenda af. De enige voorwaarde die ik stel, is dat het interview in een rustige ruimte en ongestoord kan plaatsvinden.

Wie is uw gesprekspartner?
Mijn naam is Ber Damen. Ik ben managing director van de adviesgroep |R&S|, onderdeel van de Berenschot Groep, een groot en onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau. Mijn adviesgroep (25 medewerkers) heeft als kernactiviteit het beoordelen en het ontwikkelen van menselijk potentieel in organisaties. Ik ben organisatiepsycholoog en de rode draad in mijn loopbaan is 'de manager, zijn psyche en zijn werk'. Wellicht ten overvloede wil ik u nog verzekeren dat ik uitsluitend wetenschappelijke motieven heb voor dit onderzoek en géén commerciële bijbedoelingen. Voor referenties over mijn persoon verwijs ik u graag naar mijn hooggeleerde promotoren, de heren prof. drs. J.W. Ganzevoort (hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam) en prof. dr. R. van der Vlist (emeritus hoogleraar van de Universiteit van Leiden) en mijn zeergewaardeerde Berenschot-collega's, de heer prof. dr. J. Bolweg (hoogleraar aan de Vrije Universiteit) en de heer prof. dr. Th. Camps (hoogleraar aan de Katholieke Universiteit Brabant).
Ik hoop van harte dat u wilt meewerken aan het onderzoek. Indien u na het lezen van deze brief nog vragen heeft, ben ik uiteraard te allen tijde bereid die te beantwoorden. U kunt mij benaderen op de telefoonnummers 030-2916842 (werk) of 020-6277822 (privé) of 06-15014754 (mobiel) of op mijn e-mailadres: jmd@berenschot.com.
Graag bel ik u eind februari voor het maken van een afspraak voor een interview.

Hoogachtend,

Ber Damen
BERENSCHOT B.V.

Bijlage 6
Categorisering van de variabele 'hobby's'

De categorisering van de antwoorden op de vraag naar de hobby's van de topmanagers vond als volgt plaats:

Categorie 1: Sport
In deze categorie werden de volgende antwoorden gescoord:
- Golf en tennis: 21 keer genoemd.
- Zeilen en varen: 21 keer genoemd.
- Fietsen, wandelen en hardlopen: 19 keer genoemd.
- Auto's, motoren, vliegtuigen: 10 keer genoemd.
- Jagen, springpaarden, vogels kijken: 5 keer genoemd.

Categorie 2: Kunst & vertier
- Lezen en nadenken: 21 keer genoemd.
- Film, muziek en theater: 20 keer genoemd.
- Kunst en geschiedenis: 13 keer genoemd.
- Wijn, fotografie en sauna: 6 keer genoemd.

Categorie 3: In & om het Huis
- Gezin: 25 keer genoemd.
- Klussen, koken en tuinieren: 12 keer genoemd.
- Tweede huis: 10 keer genoemd.

Indien meerdere antwoorden werden gegeven, werd de manager ingedeeld in de categorie waarmee de meeste van zijn antwoorden correspondeerden.

Bijlage 7
Resultaten Kruskal-Wallis toets voor biotopen

	Drijfveer prestatie	Drijfveer affiliatie	Drijfveer macht	Verantw. disp.	Interactie MxR	Interactie PrxR	Bew prestatie	Bew macht	Bew affiliatie
Chi-Square	20,787	14,851	10,507	11,253	9,784	15,380	22,440	14,878	15,444
df	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Asymp. Sig.	,077	,317	,652	,590	,712	,284	,049	,315	,280

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: naam organisatie

Bijlage 8
Mann-Whitney U toets voor verschil tussen managers in profit en 'not for profit' sector

	profit	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Prestatie drijfveer	ja	60	35,62	2137,00
	nee	10	34,80	348,00
	Total	70		
Affiliatie drijfveer	ja	60	36,90	2214,00
	nee	10	27,10	271,00
	Total	70		
Macht drijfveer	ja	60	36,27	2176,00
	nee	10	30,90	309,00
	Total	70		
Verantw. dispositie	ja	60	33,25	1995,00
	nee	10	49,00	490,00
	Total	70		
Interactie MxR	ja	60	35,97	2158,00
	nee	10	32,70	327,00
	Total	70		
Interactie PrxR	ja	60	36,68	2201,00
	nee	10	28,40	284,00
	Total	70		

Test Statistics(a)

	Prestatie drijfveer	Affiliatie drijfveer	Macht drijfveer	Verantw. dispositie	Interactie MxR	Interactie PrxR
Mann-Whitney U	293,000	216,000	254,000	165,000	272,000	229,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,906	,159	,440	,023	,638	,233

a Grouping Variable: profit

Bijlage 9

Mann-Whitney U toets voor verschil tussen managers in beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde organisaties

	beurs-genoteerd	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Prestatie drijfveer	ja	35	31,63	1107,00
	nee	35	39,37	1378,00
	Total	70		
Affiliatie drijfveer	ja	35	36,20	1267,00
	nee	35	34,80	1218,00
	Total	70		
Macht drijfveer	ja	35	37,34	1307,00
	nee	35	33,66	1178,00
	Total	70		
Verantw. Dispositie	ja	35	32,74	1146,00
	nee	35	38,26	1339,00
	Total	70		
Interactie MxR	ja	35	36,77	1287,00
	nee	35	34,23	1198,00
	Total	70		
Interactie PrxR	ja	35	36,89	1291,00
	nee	35	34,11	1194,00
	Total	70		

Test Statistics(a)

	Prestatie drijfveer	Affiliatie drijfveer	Macht drijfveer	Verantw. dispositie	Interactie MxR	Interactie PrxR
Mann-Whitney U	477,000	588,000	548,000	516,000	568,000	564,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,111	,774	,449	,257	,601	,569

a Grouping Variable: beursgenoteerd

Bijlage 10
Categorisering van variabele 'onvervulde ambities'

De categorisering van de antwoorden op de vraag naar de resterende ambities van de topmanagers vond als volgt plaats:

Categorie 1: Nieuwe Uitdaging
In deze categorie werden de volgende antwoorden gescoord:
- CEO worden: 6 keer genoemd.
- Internationale bestuurlijke functie: 3 keer genoemd.
- Leiden van beursgenoteerde onderneming: 2 keer genoemd.
- Naar een ander departement: 2 keer genoemd.
- Grote Europese transactie doen: 1 keer genoemd.
- Werken in een echt team: 1 keer genoemd.
- 'Tent' uit het slop halen: 1 keer genoemd.

Categorie 2: Maatschappelijk relevante positie
- Functie met maatschappelijke relevantie: 9 keer genoemd.
- De politiek in: 1 keer genoemd.

Categorie 3: Specifieke hobby oppakken
- Beginnen van boerenbedrijf: 2 keer genoemd.
- Piano spelen: 2 keer genoemd.
- (Naar Ierland) Zeilen: 2 keer genoemd.
- Reizen: 1 keer genoemd.
- Schip bouwen: 1 keer genoemd.
- Pinguïns fotograferen op Antarctica: 1 keer genoemd.

Categorie 4: Studeren
- Filosofie: 1 keer genoemd.
- Vijf talen spreken: 1 keer genoemd.
- Kunstgeschiedenis: 1 keer genoemd.

Categorie 5: Geen resterende ambities meer
- Geen onvervulde ambities: 30 keer genoemd.

			Succes-volle biotopen	Controle biotopen	Totaal
resterende ambities	nw uitda-ging	Count	7	9	16
		% within onderzoeksgroep	25,0%	21,4%	22,9%
	maatsch. relev.	Count	7	4	11
		% within onderzoeksgroep	25,0%	9,5%	15,7%
	hobby	Count	3	7	10
		% within onderzoeksgroep	10,7%	16,7%	14,3%
	studeren	Count	1	2	3
		% within onderzoeksgroep	3,6%	4,8%	4,3%
	geen	Count	10	20	30
		% within onderzoeksgroep	35,7%	47,6%	42,9%
Total		Count	28	42	70
		% within onderzoeksgroep	100%	100%	100%