

## **Managerial Behavior: een kwestie van moed**

Courage is the most important of all virtues,  
because without courage  
you can't practice any other virtue consistently.  
You can practice any virtue erratically, but nothing  
consistently without courage.

Maya Angelou

## **Colofon**

*Ontwerp en print: Océ Business Services, Maastricht*

*Illustratie omslag: Double Vision I, Janet Carlton.*

*ISBN: 978-90-5681-278-2*

*NUR: 780*

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur of uitgever.*

# **Managerial Behavior: een kwestie van moed**

Oratie

in verkorte vorm uitgesproken ter gelegenheid van de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Managerial Behavior aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht

op vrijdag 25 januari 2008

door dr. Mariëlle G. Heijltjes



**Universiteit Maastricht**



*Mijnheer de Rector, lieve familie en vrienden, geachte dames en heren,*

Managerial Behavior. Het gedrag van de manager ofwel hoe een manager zich gedraagt<sup>1</sup>. Daar wil ik het vandaag met u over hebben. Specifiek wil ik u, zoals het doel van een oratie ook is, deelgenoot maken van de betekenis die het thema van deze leerstoel Managerial Behavior voor mij heeft en hoe dat het onderwijs dat ik geef en mijn onderzoeksagenda beïnvloedt en gaat beïnvloeden in de toekomst.

Terwijl ik zelf over deze vragen nadacht realiseerde ik me steeds meer hoe bijzonder het uitspreken van een oratie eigenlijk is, want nooit eerder heb ik denk ik een dermate diverse groep mensen mogen toespreken over een onderwerp uit mijn vakgebied. Een diverse groep in termen van leeftijd (van Pepijn en Floris, respectievelijk 6 en 8 jaar oud tot familieleden van in de zeventig), in termen van opleiding (van lagere school tot collega hoogleraren), divers in termen van achtergrond, nationaliteit, interessegebieden, levenservaring en werkervaring. Ongetwijfeld dus ook zeer divers in wat een ieder zelf aan beelden en gedachten heeft wanneer ik ‘gedrag van de manager’ zeg. Om recht te doen aan deze bijzondere diversiteit, zou ik graag deze oratie zijn begonnen met aan u te vragen aan welk gedrag u moet denken wanneer het over het gedrag van de manager gaat. Ik zou benieuwd zijn of u het gedrag dat u in gedachten heeft, effectief zou noemen of misschien wel juist niet. Ik zou willen weten waarom u dat dan zo labelt en op welke eigen ervaringen u uw gedachten baseert. “Wat een nieuwsgierigheid”, zult u zeggen. Ja, dat is zo, maar mijn nieuwsgierigheid in dezen heeft een reden. Een onderwerp als ‘het gedrag van de manager’ is namelijk een beetje als het onderwerp ‘voetbal’: bijna iedereen heeft er een mening over en een beeld bij. Zelfs tijdens mijn colleges voor onze Kinderuniversiteit<sup>2</sup> zeggen kinderen uit groep 8 van de basisschool ontzettend zinnige dingen over wat ze effectief gedrag van ‘een baas’ vinden en wat niet en zijn ze kristalhelder in het waarom van hun gedachten. Dat is ook niet vreemd want, net als zij, heeft ook iedereen in deze zaal, direct of indirect, met het gedrag van managers te maken. Of u bent zelf een manager en ervaart de reacties van anderen op uw eigen gedrag en/of u wordt gemanaged – in de zakelijke sfeer, in onderwijs situaties, in contacten

---

1 Managers kunnen vrouwen of mannen zijn. In deze tekst wordt, conform het taalkundige geslacht zoals genoemd in Van Dale, alleen de mannelijke vorm gebruikt.

2 De Kinderuniversiteit is een initiatief van Universiteit Maastricht. Meer informatie is te vinden op [www.unimaas.nl/kinderuniversiteit](http://www.unimaas.nl/kinderuniversiteit).

met velerlei organisaties en misschien ook wel gewoon thuis. Dat maakt uw inzichten voor mij als onderzoeker waardevol, vooral omdat ze vanuit zeer diverse perspectieven zijn gegenereerd.

Ik realiseer me echter tegelijkertijd dat deze setting zich niet echt leent voor een dergelijke interactieve inventarisatie. Daarom ga ik het iets anders aanpakken. In plaats van te zoeken naar een startpunt van mijn verhaal dat recht zou doen aan de grote diversiteit in expertise van mijn publiek vandaag, heb ik gezocht naar juist die aspecten van gedrag die iedereen hier aanwezig met elkaar verbindt.

De film 'People'<sup>3</sup> geeft die verbindende elementen heel mooi weer. Op een kleurrijke manier wordt in de film duidelijk gemaakt dat er ondanks de grote verschillen die er tussen mensen bestaan, ook genoeg overeenkomsten zijn wanneer het gaat om gedrag van mensen. Dat in essentie mensen dezelfde dingen belangrijk vinden in hun omgang met anderen. Dat ze heel veel gemeen hebben in hoe ze *zelf* behandeld willen worden.<sup>4</sup> Onderliggende waarden zoals die in de film worden verwoord – zich gerespecteerd en gewaardeerd willen voelen, gehoord willen worden, en gezien willen worden als individu -, lijken universeel te zijn. Iedereen hier aanwezig heeft wel eens ervaren wat het betekent wanneer die waarden worden ontkend en er niet wordt geluisterd of geen respect wordt getoond en herkent de consequenties voor zijn of haar eigen gedrag. Wanneer ik bijvoorbeeld niet luister naar Floris of Pepijn terwijl ze mij iets belangrijks willen vertellen worden ze boos omdat ze zich niet begrepen voelen; wanneer ik een bijdrage van een collega negeer, voelt deze zich gekwetst en is een volgende keer minder bereid om hard mee te werken; wanneer een manager een medewerker binnen zijn team zonder uitleg overruled, voelt deze zich weinig uitgenodigd om een volgende keer weer gemotiveerd bij te dragen aan het team. Wat dat betreft vormt de werkomgeving binnen bedrijven en organisaties geen uitzondering op wat belangrijk is in de dagelijkse omgang met elkaar. Het citaat van Maya Angelou in de film biedt in

---

3 People, TFC, Velp.

4 Wat menselijk gedrag drijft en in stand houdt binnen organisaties is ook al sinds de jaren twintig onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. In die tijd voerde Elton Mayo zijn Hawthorne experimenten uit en startte hiermee de zgn. Human Relations beweging. In de jaren vijftig en zestig kwam er een beweging bij die zich richtte op individuele persoonlijke groei met Carl Rogers en Abraham Maslow als belangrijke pioniers. Sinds die tijd is het voortdurend onderwerp van studie gebleven (Western, 2008).

deze interessante handvatten voor het gedrag van managers: “People will forget what you said, people will forget what you did, but will never forget how you made them feel”.

“Is het dan zo eenvoudig?” zult u denken. Wanneer een manager zich bewust is van deze basiswaarden en daar vervolgens naar handelt, zit het wel goed? Niet helemaal natuurlijk, maar het is wel een cruciaal – en helaas vaak wat vergeten – element. In een recent gepubliceerde studie van de Harvard Business School naar wat zij ‘inner work life’ noemen, wordt het belang van basiswaarden als respect in het gedrag van managers ook wetenschappelijk onderbouwd (Amabile & Kramer, 2007). In de praktijk blijkt echter het terugkeren naar deze eenvoudige wijsheid erg moeilijk. Zodanig moeilijk dat er een flinke dosis moed voor nodig is om het gedrag als manager volgens deze basiswaarden consequent vorm te geven. Tegen de tijd dat u hier naar buiten loopt heb ik u hopelijk kunnen laten zien waarom. Voordat het echter zover is neem ik u eerst mee terug in de tijd om u een inzicht te geven in wat mijns inziens het gedrag van managers het bestuderen waard maakt.

### **Vier leidende vragen**

Het is nu bijna 19 jaar geleden dat ik tijdens mijn afstudeerstage in de Verenigde Staten voor het eerst langer mocht samenwerken met managers binnen een bedrijf. Ik vond het een fascinerende wereld. Als ondersteunend lid van een projectgroep die zich bezig hield met de ontwikkeling van een ‘tracing’ en ‘tracking’ systeem voor transporten per spoor en met een kantoor schuin tegenover dat van de ‘baas’, zat ik in een perfecte positie om te observeren hoe binnen deze afdeling de mensen met elkaar omgingen. Ik hoorde wat medewerkers tegen elkaar zeiden voordat ze het kantoor van de baas binnen stapten en zag vervolgens door het raam van het kantoor hoe ze zich gedroegen; ik merkte in vergaderingen hoe kwesties plotseling niet meer werden benoemd die daarvoor tijdens de informele voorbereiding nog heel belangrijk werden gevonden; ik zag de manager van de afdeling zonder discussie zaken terzijde schuiven waar hij met zijn afdeling met veel energie en enthousiasme aan had gewerkt alleen omdat zijn bazen deze zaken nu niet meer belangrijk vonden. Er leek een set van ongeschreven regels te bestaan. Ongeschreven regels die iedereen kende maar tegelijkertijd niet erkende. Ongeschreven regels waar iedereen zich aan hield maar tegelijkertijd aan ergerde. Ongeschreven

regels die men door het eigen gedrag versterkte zonder dit zelf te zien. Er bestonden patronen in gedrag van zowel de manager als van degenen die aan hem rapporteerden, die ik toentertijd niet als zodanig herkende maar waarover ik me wel heb verbaasd. Diezelfde soort verbazing is door de tijd gebleven: tijdens de interviews met leden van management teams voor mijn promotieonderzoek, tijdens mijn tijd in het faculteitsbestuur als portefeuillehouder onderwijs, in discussies met onze UMBS<sup>5</sup> executive MBA studenten en tijdens het faciliteren van leiderschap ontwikkeltrajecten binnen bedrijven. Het heeft geleid tot een viertal vragen die me op dit moment het meest intrigeren:

- 1) hoe gedragen managers zich?
- 2) waarom gedragen managers zich zoals ze doen?
- 3) welk gedrag is effectief en welk niet?
- 4) waarom vinden managers het zo moeilijk om ineffectief gedrag te veranderen?

Het zijn deze vier vragen in de senior manager context waar ik het vandaag met u over wil hebben. Ik kies specifiek voor de senior manager omdat dit de mensen zijn die op basis van hun positie in de organisatie, direct of indirect leiding geven aan grote groepen mensen. Hun gedrag heeft dus een grote impact en door hun zichtbaarheid binnen de organisatie ook symbolische waarde voor de andere organisatieleden (Raes, 2008 forthcoming).

Ik wil de vier leidende vragen als volgt bespreken. Om iets te kunnen zeggen over hoe managers zich gedragen (vraag 1) ga ik eerst iets vertellen over wat een senior manager doet. Wanneer we meer over het wat en hoe weten, kunnen we analyseren waarom managers zich gedragen zoals ze doen (vraag 2). Vervolgens kan dan worden gekeken naar welk gedrag effectief is en welk niet (vraag 3) en waarom het veranderen van ineffectief gedrag zo moeilijk is (vraag 4). Ik zal afsluiten met de consequenties van mijn visie voor mijn onderzoeksagenda en het onderwijs dat ik geef.

### **Wat doet een manager eigenlijk?**

Het onderzoek naar taken van de manager gaat terug naar het begin van de vorige eeuw toen Henri Fayol als een van de eersten de functies

---

<sup>5</sup> Universiteit Maastricht Business School (UMBS)



van het management beschreef. Hij kende de senior manager vijf taken toe: 1) het plannen en voorspellen van toekomstige activiteiten, 2) het organiseren van mensen en middelen volgens het opgestelde plan, 3) het opdrachten geven zodat iedereen wist wat er gedaan moest worden, 4) het vervolgens coördineren van al die activiteiten en inspanningen en tenslotte 5) het proces beheersen en controleren of alles volgens plan verliep (Huczynski & Buchanan, 2007). Op basis hiervan ontstond een algemeen geaccepteerde gedachte in de management theorie dat een manager al verblijvend in zijn eigen kantoor bovenstaande activiteiten uitvoerde: de toekomst vervattend in een plan dat vervolgens door groepen ondergeschikten werd uitgevoerd. Een bijzonder rationele en lineaire visie dus waarbij het idee van de maakbaarheid van de organisatie en de omgeving hoog in het vaandel stond. Hoewel er indertijd meerdere studies naar het werk van managers zijn uitgevoerd (bijvoorbeeld, Burns, 1957; Carlson, 1951; Sayles, 1964), heeft het tot 1973 geduurd voordat een ander beeld ontstond.

Henri Mintzberg (1973) observeerde een vijftal senior managers en beschreef wat hij zag. In tegenstelling tot de toentertijd algemeen geaccepteerde veronderstelling besteedden de senior managers juist erg weinig tijd aan het plannen van de toekomst. Wat ze echt deden? Het beantwoorden van telefoontjes, het reageren op ontstane crisissituaties, het beantwoorden van vragen van mensen. Kortom, een bestaan van korte, vaak onderbroken en gefragmenteerde activiteiten, ad hoc en onvoorzien in plaats van netjes gepland, met veel face to face verbale interactie, altijd voorzien van een bepaalde spanning door een voortdurende afweging van vaak conflicterende belangen. Het idee van de maakbaarheid, van management als rationeel lineair proces leek een theorie die weinig overeenkomsten vertoonde met de praktijk.

Na deze studie van Mintzberg zijn er diverse studies geweest die deze studie repliceerden en verder uitbreiden (Kurke & Aldridge, 1983; Luthans, Hodgetts and Rosenkrantz, 1988), maar het heeft tot begin 2000 geduurd voordat er weer veranderingen in de aard van het werk van senior managers werden aangetoond (Tengblad, 2002, 2006). Een van de meest interessante veranderingen is dat de fragmentatie in tijd die in Mintzberg's studie het werk van senior managers sterk kenmerkte, is afgenomen. Sterker nog, een van de meest karakteristieke aspecten van de werkdagen van de huidige senior managers zijn de relatief langdurige vergaderingen. Terwijl de fragmentatie in tijd is

afgenomen, is er een fragmentatie in werkplek bijgekomen. Door de toenemende globalisering, zijn senior managers gemiddeld 35% van hun tijd onderweg. Om te werken zijn zij dan afhankelijk van zeer diverse werkplekken zoals hotelkamers, conferentie centra, auto's, vliegtuigen, etc. (Tengblad, 2002). Een ander aspect dat is veranderd, is dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van directe naar meer indirecte vormen van beheersing en controle (zoals beheersing middels budgetten, middels strategische doelstellingen en vormen van normatieve beheersing zoals het communiceren van normen, waarden en verwachtingen). Naast activiteiten die zijn gewijzigd zijn er echter ook dingen niet gewijzigd, waarbij het meest opvallend is dat de senior manager nog steeds meer dan 70% van zijn tijd besteedt aan verbale communicatie. In tegenstelling tot de studie van Mintzberg wordt daarvan nu wel het grootste deel besteed aan vergaderingen met relatief veel mensen en aan bijeenkomsten met ondergeschikten.

Deze nieuwe data over de aard van de taken van de manager kan op twee manieren worden geïnterpreteerd. Enerzijds kan worden gefocust op wat is veranderd. Wat dan opvalt, is dat de geschetste veranderingen meer lijken dan subtiele verschuivingen in activiteiten. De de-fragmentatie in tijd, de fragmentatie in werkplek, de verschuiving naar indirecte beheersing lijken allen te wijzen op een andere interpretatie van de senior manager rol. Waar voorheen een administratieve interpretatie, zoals gedefinieerd door Fayol, gemeengoed was, lijkt nu een interpretatie van institutioneel leiderschap meer op zijn plaats. Binnen dit perspectief is het inspireren van volgers, het communiceren van visie en missie en het actief creëren van een cultuur belangrijker dan aspecten van directe aansturing (Tengblad, 2006). Anderzijds kan men de nadruk leggen op wat constant is gebleven. Het meest in het oog springend is hier natuurlijk het feit dat de senior manager nog steeds 70% van zijn tijd aan verbale communicatie besteedt. Dat levert het inzicht op dat er schijnbaar aspecten inherent aan de taak en functie van de manager zijn die niet veranderen over tijd. Aspecten die als een systeem zichzelf in stand houden en daarmee over tijd bepaalde management activiteiten op dezelfde manier blijven beïnvloeden (De Holan & Mintzberg, 2004; Hales, 1999). Een voorbeeld hiervan is het feit dat management een sociaal proces was en is waarbij de manager opereert binnen een netwerk van relaties die onderling afhankelijk zijn (Ashforth, 1999; Sluss & Ashforth, 2007). Dat maakt de functie van manager intrigerend want hij is binnen dat netwerk als individu verantwoordelijk voor een product

dat door een collectief wordt gegeneerd (Hales, 1999). Aangezien communicatie aan de basis ligt van sociale processen is het daarom niet vreemd dat managers nog steeds 70 % van hun tijd besteden aan communicatie.

Concluderend kan men stellen dat wat een manager doet afhankelijk is van 1) hoe zijn rol wordt geïnterpreteerd (door de manager zelf en door de maatschappij) en 2) het systeem waarbinnen zijn rol is gedefinieerd. Nu we weten wat de manager doet, kunnen we beschrijven hoe hij die activiteiten uitvoert. Ofwel, hoe hij zich gedraagt. Dit brengt ons tevens bij de eerste vraag.

### **Hoe gedragen managers zich?**

Hoe gaat een manager om met conflicten? Hoe bouwt hij vertrouwen op, hoe communiceert hij met zijn team? Heeft hij de neiging om alles zelf te doen of delegeert hij juist makkelijk naar zijn mensen? Kortom, hoe verhoudt de manager zich tot zijn medewerkers? Hoe gaat hij met ze om? Het lijkt een bijna onmogelijke vraag om te beantwoorden aangezien iedere manager dat op zijn eigen manier doet. Bij de bestudering van het gedrag van managers en het vergelijken van succesvol gedrag met niet succesvol gedrag bleek echter dat er patronen in dat gedrag zijn te herkennen. Patronen die te karakteriseren zijn middels een bepaalde management stijl. Dit is traditioneel het domein van de leiderschapsstudies<sup>6</sup>. Door de tijd zijn er veel verschillende stijlen benoemd en beschreven. Wat ze van elkaar onderscheid zijn veronderstellingen over hoe de manager en de medewerkers zich ten opzichte van elkaar zouden moeten gedragen. Ik zal vier stijlen bespreken die in de literatuur het meest prominent worden besproken en volg hierbij in essentie de evolutie in het denken over management en leiderschap (Huczynski & Buchanan, 2007; Morgan, 1986; Western, 2008).

---

<sup>6</sup> In de wetenschappelijke literatuur is het verschil is tussen managers en leiders al jarenlang onderwerp van discussie (Zalesnik, 1992). Ruwweg berust het onderscheid dat wordt gemaakt op de verdeling dat managers zich richten op rationele beheersing en structurering van taken met het oog op handhaving van stabiliteit en leiders hun volgers inspireren en richting geven op basis van passie, creativiteit en samenwerking (Western, 2008). In navolging van Mintzberg (2004) lijkt mij een polarisatie van deze begrippen in de context van deze oratie niet zinvol. Ik ga er hier van uit dat in de omgang met medewerkers het een niet zonder het ander kan: een manager heeft dus ook een leiderschapsrol.

De eerste managementstijl is primair gericht op het *plannen en beheersen* van de uitvoering van de taak. Regels, richtlijnen en procedures zijn een belangrijk instrument om het gedrag van medewerkers te reguleren. De organisatie en ook de mensen die er werken worden in principe gezien als een machine die zo efficiënt mogelijk haar werk moet doen (Morgan, 1986). Een voorbeeld hiervan is de relatief recente ontwikkeling in de thuiszorg waar de activiteiten die bij mensen thuis worden uitgevoerd nauwkeurig zijn voorgeschreven en in tijd gemaximeerd. De achterliggende veronderstelling over hoe de manager en werknemer zich ten opzichte van elkaar gedragen is binnen deze managementstijl dat de manager denkt en het plan maakt en de werknemer dit vervolgens uitvoert. Het is daarmee een zeer taakgerichte managementstijl, geïnspireerd op de manager als rationeel en alles overziend persoon. De assumptie die er in feite aan ten grondslag ligt is dat de manager alles moet en kan weten. Op zich opmerkelijk, aangezien Mintzberg 35 jaar geleden al heeft aangetoond dat deze assumpties van rationaliteit en maakbaarheid niet stroken met de werkelijkheid.

De tweede managementstijl richt zich op het *motiveren* van de mensen die binnen de organisatie werken. Dat gebeurt bijvoorbeeld door het delegeren van bevoegdheden, het vergroten van de autonomie van medewerkers of aandacht te geven aan de informele organisatie. Op die manier wordt geprobeerd een werkomgeving te creëren waarbinnen mensen zich prettig voelen. De manager die deze stijl hanteert baseert zijn gedrag op de veronderstelling dat mensen zich op hun gemak moeten voelen in hun werkomgeving om goed te kunnen presteren. Hij erkent hiermee dat de werknemer ook persoonlijke doelen kan nastreven binnen zijn werk en daardoor meer is dan uitsluitend een paar handen om het werk te doen. Dat betekent dat de scheiding die de eerste management stijl kenmerkte, tussen 'de manager denkt' en 'de werknemer voert uit', moet worden losgelaten en de werknemer inspraak krijgt bij het vormgeven van zijn taak. Waar de eerste management stijl gedomineerd wordt door ratio, komt in deze stijl ook ruimte voor emotie in de relatie tussen de manager en de werknemer. Van de manager wordt verwacht dat hij in staat is zijn eigen emoties te managen als ook die van anderen (Goleman, 1995) om uiteindelijk op een open en respectvolle manier de werrelatie en individuele en collectieve prestaties te kunnen verbeteren. De manager gedraagt zich steeds meer als een coach voor zijn medewerkers.

Een derde management stijl richt zich op het *inspireren* van medewerkers en heeft veel kenmerken van wat transformationeel leiderschap wordt genoemd (Bass, 1990). Er is bij deze stijl geen sprake meer van een relatie tussen manager en medewerker gebaseerd op belonen of straffen (zoals in de eerste management stijl), maar van een relatie geworteld in emotie en intuïtie: de manager heeft en communiceert een visie die aanspreekt en inspireert, waardoor medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om zijn leiding te volgen. De manager fungeert hier dus als rolmodel. Het gedrag van de manager wordt gekenmerkt door de daad bij het woord te voegen– hij leeft zijn eigen visie omdat deze voor zichzelf belangrijke waarden en principes bevat en creëert daarmee een eigen cultuur. Door dit gedrag krijgt hij het vertrouwen van medewerkers. De veronderstelling die ten grondslag ligt aan het gedrag van de manager binnen deze derde stijl is de manager als charismatisch baken in een turbulente wereld, die als een gids zijn medewerkers naar grotere productiviteit leidt (Western, 2008). Hoewel deze assumptie gestoeld op hoop wellicht een heel aantrekkelijke is, heeft deze ook een keerzijde. Impliciet wordt er een emotionele afhankelijkheid gecreëerd van de manager in plaats van een meer gelijkwaardige situatie waarbij ook de medewerker zich actief en kritisch denkend opstelt.

In de vierde management stijl tenslotte, neemt de manager *een bescheiden positie* in. Deze stijl is gebaseerd op het besef dat het niet de manager, noch de medewerker is die de stijl bepaalt maar dat deze tot stand komt in de interactie tussen beiden (Binney, et. al. 2004; Ciulla, 2006). In feite wordt het paradigma van de hiërarchische relatie als basis van de interactie verlaten, maar wordt een relatie gecreëerd waarin samenwerking, vertrouwen, empathie en een ethisch gebruik van macht belangrijke ijkpunten zijn (Greenleaf, 1977). Er wordt afgestapt van het idee dat de manager weet wat het beste is voor de organisatie en haar medewerkers en dat de toekomst te modelleren is op basis van een plan. De manager ziet zichzelf als onderdeel van een groter systeem waarin oorzaakgevolg relaties niet lineair zijn. Een systeem dat op basis van zijn doelstellingen, die van zijn medewerkers en die van de organisatie in gemeenschappelikheden vorm krijgt (Senge, 1990). Wat de manager meeneemt is zichzelf: zijn authentieke mens-zijn staat centraal. Niet alleen het rationele deel van zichzelf, zoals in de eerste management stijl, of het emotionele, zoals dominant in de tweede management stijl, of het emotionele-intuïtieve deel, zoals leidend in de derde management stijl, maar alle zintuigen en vormen van intelligentie en intuïtie worden gebruikt.

Vier verschillende stijlen, vier verschillende perspectieven op hoe een manager zich verhoudt tot een werknemer. Een ontwikkeling van 'de manager heeft controle over' (in de eerste management stijl), via 'de manager houdt rekening met' (in de tweede management stijl), en 'de manager inspireert' (in de derde management stijl) tot 'de manager co-creëert' (in de vierde management stijl). Het is belangrijk om op te merken dat geen van deze stijlen een universele waarheid of recept tot succes biedt. Allen hebben hun eigen voor- en nadelen in specifieke situaties. Het zijn bovendien stijlen die allemaal voorkomen en dus ook naast elkaar bestaan.

Wanneer er zoveel verschillende stijlen bestaan, wat bepaalt dan de keuze voor een bepaalde stijl? Dat brengt ons bij de tweede vraag die ik met u wil bespreken: *waarom* gedragen managers zich zoals ze doen?

### **Waarom gedragen managers zich zoals ze doen?**

Om het waarom van het gedrag te verklaren maak ik gebruik van roltheorie (Merton, 1957). Een theorie uit de sociale psychologie die gedrag verklaart vanuit de rollen die iemand heeft (bijvoorbeeld de rol van moeder, manager, of leermeester). Veel van deze rollen triggeren bepaalde mentale scripts die vervolgens het gedrag in een bepaalde situatie bepalen (Gioia & Poole, 1984). Deze scripts bestaan uit verwachtingen omtrent gedrag die ofwel door ervaringen ofwel op basis van stereotypen zijn gevormd. Bijvoorbeeld de rol die ik nu heb als bijzonder hoogleraar die een rede uitspreekt roept zowel bij u als bij mij een bepaalde mentale script op. Het script dat waarschijnlijk bij u werd opgeroepen is dat van een plechtige setting waarin u als toehoorder luistert naar mijn verhaal. Van het mentale script dat bij mij werd geactiveerd heb ik u aan het begin van de rede deelgenoot gemaakt. Ik vertel een verhaal over het gedrag van managers binnen een groot aantal randvoorwaarden: de traditie die aan dit soort redes wordt gesteld, een zeer divers publiek, een aandachtspanne waarvan onderwijskundig onderzoek zegt dat die bij dit soort college settings slechts 20 minuten bedraagt..... Dus zowel uw verwachtingen als mijn eigen veronderstellingen over mijn rol bepalen hoe wij ons hier in interactie met elkaar gedragen. Datzelfde geldt voor het waarom van het gedrag van de manager: hoe hij zich gedraagt, is afhankelijk van 1) hoe hij zijn eigen rol percipieert en 2) wat anderen van hem in die rol verwachten (Rodham, 2000). Laten we elk van deze aspecten apart

bekijken.

Ten eerste de perceptie van de manager over zijn eigen rol. Waar komt deze uit voort? Is de manager zich eigenlijk wel bewust van wat zijn eigen perceptie van zijn rol is? Weet hij zelf waarom hij de dingen doet die hij doet? Hier ontstaat vaak al een probleem want veel managers zijn zich helemaal niet bewust van welke veronderstellingen ze zelf maken over bijvoorbeeld de relatie tussen zichzelf en hun medewerkers. Om de proef op de som te nemen voor de managers in het publiek, gaat u zelf even terug naar de vier management stijlen die ik net heb besproken. Welke past het beste bij uw eigen gedrag? Kunt u een dominante stijl ontdekken? Of herkent u uzelf in meerdere stijlen? Bent u zich bewust van de assumptie met betrekking tot de manager-medewerker relatie die aan uw stijl ten grondslag ligt? Het is inmiddels mijn ervaring dat in de meeste gevallen het antwoord nee is. De reden waarom dit als lastig wordt ervaren is dat de waarden, verwachtingen en assumpties waarmee u uw eigen rol vormgeeft meestal geen bewuste rol spelen in hoe u zich gedraagt (Clawson, 2006; Collins, 2001; Scharmer, 2007). Ze zijn door de jaren heen gevormd door opvoeding, opleiding, ervaring etc. Het feit dat ze grotendeels onbewust zijn, maakt dat wij ze als heel natuurlijk ervaren en er verder niet bij stil staan. Sterker nog, wij geloven onbewust dat iedereen vanuit dezelfde aannames opereert als wijzelf (Scharmer, 2007). Pas wanneer er iets gebeurt dat tegen onze verwachting ingaat, krijgen we de kans om bewust stil te staan bij het waarom van ons gedrag (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Ons eigen onderzoek binnen management teams geeft een voorbeeld van hoe dit gebeurt. In een recent gepubliceerde case studie, onderdeel van het proefschrift van Anneloes Raes (2008, forthcoming), over de relatie tussen top management en middel management komt het belang van deze zogenaamde sense-making processen (het toekennen van betekenis aan informatie om zo te begrijpen wat er gebeurt) heel duidelijk naar voren wanneer de implementatie van strategische beslissingen niet helemaal volgens plan verloopt (Raes, Glunk, Heijltjes & Roe, 2007). Tijdens de vergaderingen van het top management team in kwestie komen beelden van de eigen rol als top management (“we hebben de neiging om zaken te willen controleren”), beelden die bestaan over het middel management (“zij zetten hun hakken in het zand”), beelden die helpen op eigen acties te reflecteren (“Vragen we teveel?” “In hoeverre kunnen we dit beïnvloeden?”) veelvuldig aan bod

om het resultaat van eigen acties beter te kunnen begrijpen. De case geeft ook duidelijk aan hoe deze percepties vervolgens het handelen van de top managers beïnvloedt. Bijvoorbeeld de voorzitter van het team vond eenheid van handelen een belangrijke voorwaarde voor succes: "Iedereen moet hetzelfde doen in elke situatie. Anders, wanneer je niet als een team opereert, zullen de middel managers ons tegen elkaar uitspelen". Net als bij de top managers in onze case studie, liggen soortgelijke assumpties ten grondslag aan het gedrag van iedere manager. Een veel voorkomende veronderstelling is bijvoorbeeld, dat de manager vindt dat hij in zijn rol alles moet weten (en dat het dus gezichtverlies betekent wanneer hij zou moeten bekennen dat hij iets niet weet). Een interessante vraag die hier uit voortvloeit, is hoe dit dan zijn voornemen om open te communiceren met zijn medewerkers beïnvloedt. Een andere veronderstelling is dat de manager in zijn rol de baas is en daarom het recht heeft om werknemers te commanderen. Een interessante vraag is hier hoe dit dan de manier waarop hij bevoegdheden delegeert, beïnvloedt. Nog een veronderstelling kan zijn dat een manager vindt dat vertrouwen de basis vormt van de manager-werknemer relatie. Een vraag die dit oproept is hoe hij daar dan ruimte voor biedt. Ik kan zo nog heel veel voorbeelden verzinnen want het aantal mogelijke veronderstellingen, assumpties en waarden die ten grondslag kunnen liggen aan de perceptie van de managers rol zijn zo divers als er managers zijn. Van belang is wel dat de manager zelf leert zien wat hem leidt in zijn gedrag en hoe zijn eigen veronderstellingen, assumpties en waarden de perceptie van zijn rol beïnvloeden.

Het tweede aspect dat het waarom van het gedrag van de manager verklaart is wat anderen van de manager in die rol verwachten. Onderzoekers hebben aangetoond dat individuen impliciete leiderschapstheorieën hebben over wat ze verwachten van mensen in leiderschapsposities (Den Hartog et al, 1999; Epitropaki & Martin, 2004). Als mensen bijvoorbeeld, op bezoek gaan bij de directeur hebben ze, onafhankelijk van wie de directeur is, verwachtingen over hoe hij zich zou moeten gedragen. Die verwachtingen zijn dus vervat in de mentale modellen van de medewerkers. Ze kunnen echter ook verankerd zijn in het systeem waarbinnen de manager opereert (Hales, 1999). Dat systeem wordt door de manager en zijn medewerkers zelf gecreëerd. Dat gebeurt als volgt. Door de sociale interactie tussen de manager en de medewerker ontstaan er bepaalde 'regels' over hoe men zich ten opzichte van elkaar gedraagt (Tengblad, 2002). Bijvoorbeeld: wanneer



een manager normaliter het waarom van genomen besluiten op een open manier toelicht ontstaat er gaandeweg een ongeschreven regel dat met betrekking tot besluiten open communicatie plaatsvindt. Wanneer de bestaande manager wordt vervangen door een ander persoon blijft de verwachting bij de medewerkers dat er open gecommuniceerd wordt over besluiten. Deze verwachting bepaalt vervolgens mede het gedrag van de nieuwe manager (en indien dit afwijkt van de managers eigen perceptie van zijn rol geeft het wellicht aanleiding tot het onderzoeken van eigen verwachtingen, waarden of assumpties). Dit systeem van ongeschreven regels en geïnstitutionaliseerde verwachtingen kan middels drie componenten worden omschreven (Hales, 1999).

Ten eerste, de *middelen* die de manager ter beschikking worden gesteld. Impliciete of expliciete regels over waar deze wel of niet aan mogen worden besteed zeggen iets over wat van de manager wordt verwacht. Ten tweede, de *cognitieve regels* die definiëren wat zinvol gedrag is en wat niet. Bijvoorbeeld: verbale communicatie wordt al sinds de studie van Mintzberg in 1973 een zinvolle activiteit geacht, anders zou het gedrag, zeker in die omvang, zijn verdwenen. Dit betekent echter tevens dat verbale communicatie nu ook verwacht wordt van de manager. Zijn vrijheidsgraden met betrekking tot zijn gedrag worden als het ware beperkt door wat 'ongeschreven' door anderen als zinvol wordt gezien. Dit levert een interessant dilemma op, het een houdt het ander in stand: de verwachting is dat verbale communicatie plaatsvindt, de manager handelt naar de verwachting en bevestigt met zijn actie de veronderstelde zinvolheid. Zo houdt het systeem zichzelf in stand totdat er een rolconflict plaatsvindt wanneer de verwachtingen van of over de manager niet overeenkomen met de werkelijke situatie. Dat biedt de mogelijkheid om de assumpties die ten grondslag liggen aan het 'zinvol gedrag' opnieuw onder de loep te nemen. Het derde aspect dat het systeem van verwachtingen karakteriseert zijn de *morele regels* die aangeven wat legaal is en ethisch verantwoord. Met name het laatste aspect krijgt vorm door zowel formele als informele informatie. Hierbij zijn door de organisatie gecommuniceerde waarden en normen en andere formele aspecten van organisatiecultuur natuurlijk van belang, maar het gedrag van de senior managers zelf speelt ook een belangrijke rol.

Samenvattend kan worden gesteld dat het antwoord op de vraag waarom managers zich gedragen zoals ze doen uit twee componenten

bestaat. Enerzijds is kennis van de persoon zelf noodzakelijk: wat zijn zijn verwachtingen, waarden en assumpties over zijn rol als manager? Anderzijds is kennis van het systeem noodzakelijk waarbinnen de manager opereert: wat zijn de verwachtingen die het systeem creëert in termen van middelen, cognitieve en morele regels?

Hoewel een explicitering van deze aspecten een inzicht geeft in het waarom van gedrag, zegt het nog niets over welk gedrag effectief is en welk gedrag niet. Herinnert u zich? Dat was mijn derde leidende vraag.

### **Welk gedrag is effectief en welk niet?**

Wat is effectief gedrag van een manager? Daarvoor moeten we even terug naar wat ook alweer de specifieke aard van de functie van manager was. In het begin heb ik verteld dat management in essentie een sociale activiteit is (Sayles, 1964). Dat maakt van de organisatie een ‘bewegend evenwicht’ van sociale relaties tussen manager en medewerkers (Ashford, 1999). Voortbouwend op rol theorie zou je dan kunnen zeggen dat het gedrag van de manager effectief is wanneer hij aan de verwachtingen die binnen die sociale relaties bestaan, voldoet (Tsui, Ashford, Clair & Xin, 1995). Ik bedoel hiermee de verwachtingen die anderen hebben van zijn rol als manager, zoals bijvoorbeeld zijn leidinggevendenden, zijn medewerkers of zijn directe collega’s, maar ook de verwachtingen die hij zelf heeft.

“Dat zijn een heleboel verwachtingen” zult u zeggen, “maakt dat het managen niet een bijna onmogelijke opgave omdat die verschillende belanghebbenden wellicht allemaal wat anders willen?”. Dat zou kunnen. Stelt u zich voor dat zijn leidinggevendenden vooral letten op het halen van afgesproken doelstellingen, zijn medewerkers verwachten met respect behandeld te worden, en zijn collega’s verwachten dat hij zich gedraagt als een teamspeler. Het kunnen omgaan met een dergelijke diversiteit in verwachtingen is echter een belangrijke voorwaarde voor effectief gedrag.

Betekent effectief gedrag dan dat de manager als een soort koorddanser functioneert, geconcentreerd balancerend tussen tegengestelde krachten? Dat beeld is, denk ik, niet onterecht. Omgaan met een dergelijke diversiteit betekent enerzijds dat het werk moet worden gedaan en de daarvoor gestelde kwalitatieve en kwantitatieve

doelstellingen moeten worden gehaald, anderzijds mag dit niet ten koste gaan van de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers (Luthans, 1988). Wanneer we terug gaan naar de eerder genoemde vier stijlen van management gedrag blijkt dat daar een mogelijk spanningsveld ontstaat. Waar de management stijl gericht op het plannen en beheersen van het uitvoeren van de taak een zeer rationele benadering kiest die geen ruimte laat voor de behoeften van de personen die het werk uitvoeren (want dat kan de efficiency alleen maar in de weg staan), creëren de andere drie stijlen die ruimte wel (met meer kans op betrokken en tevreden werknemers) maar onderbelichten tegelijkertijd het behalen van de doelen. De management stijlen lijken een keuze van óf het een óf het ander te impliceren, in alle gevallen dus leidend tot een suboptimale effectiviteit. Dit betekent dat een optimale effectiviteit van gedrag alleen kan worden bereikt door én het een én het ander te doen (Wilderom, Wouters & Van Brussel, 2007; Mintzberg, 2001). “Maar hoe?” zult u vragen.

Het antwoord kan van een verbluffende eenvoud zijn en voert ons terug naar de film ‘People’ die u hebt gezien aan het begin van mijn verhaal. Effectief gedrag van managers dat zowel gericht is op het leveren van een optimale werkprestatie als op betrokkenheid en tevredenheid van werknemers gaat niet over het maken van briljante plannen om kosten te minimaliseren, of over het ontwerpen van ingenieuze beheers- en controlesystemen. Het gaat ook niet over het uitdelen van dagelijkse schouderklopjes of het implementeren van uitgebreide beloningsystemen. Uit het eerder genoemde onderzoek van de Harvard Business School blijkt dat effectief gedrag gaat over twee meer fundamentele zaken: 1) mensen in staat stellen om hun werk goed te doen zodat ze zelf vooruitgang kunnen boeken in hun taak en 2) ze met respect als mens te behandelen (Amabile & Kramer, 2007). Concreet betekent dat mensen helpen met hun taak (in plaats van ze te hinderen met vaak onnodige regels), mensen van adequate middelen en tijd te voorzien (in plaats van inadequate middelen en vaak onnodige tijdsdruk), te reageren op succes en falen met een houding die leren mogelijk maakt (in plaats van uitsluitend veroordelen) en vooral duidelijkheid te verschaffen over het doel en het waarom van hun taak (in plaats van mensen met tegenstrijdige doelstellingen te confronteren). Het betekent het begrijpen van inter-persoonlijke processen, het begrijpen van hoe het eigen gedrag als manager de emoties, percepties, en motivatie van werknemers beïnvloedt en hoe belangrijk dat is voor een

goede werkprestatie (Boyatzis, Smith & Blaize, 2006). Het betekent een antwoord vinden op vragen als: “hoe toon ik respect voor de mening van anderen terwijl ik tegelijkertijd wel heel duidelijk maak dat we toch door moeten naar een bepaald doel?” en “Hoe verenig ik mijn eigen ideeën over hoe dingen moeten gebeuren met kennis over datgene wat andere mensen drijft?” Zaken die raken aan fundamentele waarden van mensen in de omgang met elkaar en daardoor toch eigenlijk heel eenvoudig zouden moeten zijn. Zaken ook die in de literatuur vanuit steeds meer verschillende invalshoeken worden belicht getuige bijvoorbeeld een zeer recent artikel in de *Academy of Management Review* van deze maand dat de relatie tussen positieve sociale interacties op het werk en het vermogen van het menselijk lichaam om snel te herstellen van inspanning en stress, bespreekt (Heaphy & Dutton, 2008). Zaken waarvan iedereen intuïtief aanvoelt hoe belangrijk ze zijn en waarvan het belang nu ook door empirische studies worden aangetoond.

Wat me daardoor fascineert is waarom het voor managers dan toch zo ontzettend moeilijk lijkt om dit bewezen effectief gedrag te gebruiken als basis voor hun management stijl. En om af te stappen van ineffectief gedrag. Dat brengt ons bij de vierde leidende vraag van mijn verhaal.

### **Waarom vinden managers het zo moeilijk om ineffectief gedrag te veranderen?**

Dát het moeilijk is behoeft nauwelijks toelichting gezien de oneindige reeks van populaire management boeken over authenticiteit op de werkplek, authentiek leiderschap, ethiek, het opbouwen van vertrouwen etc. en de bloeiende trainingsmarkt op het gebied van persoonlijke effectiviteit en interpersoonlijke relaties. De barrières tot verandering van gedrag liggen mijns inziens verscholen in de twee componenten die het waarom van het gedrag verklaren. U herinnert zich wellicht dat dit enerzijds het systeem was waarbinnen de manager opereert en anderzijds de persoon zelf. In die twee componenten zitten een drietal oorzaken verscholen waarmee ik vandaag wil illustreren waarom ik denk dat het voor managers moeilijk is om ineffectief gedrag te veranderen.

Laten we beginnen met de systeemafhankelijke oorzaken (Sayles, 1964). Zoals eerder aangegeven leidt de inbedding van het gedrag in een systeem ertoe dat het systeem en het gedrag elkaar versterken: de organisatie stimuleert bepaald gedrag en door het gedrag te vertonen

wordt het nog legitiemer, etc. (Hales, 2002). Om een voorbeeld te geven. Een aantal managers zijn lid van een management team en worden op basis van hun functie verwacht elke management team vergadering bij te wonen. Omdat iedereen dat ook altijd doet leidt dit ertoe dat aanwezigheid bij management team vergaderingen gezien wordt als legitiem en zinvol gedrag van de manager, ongeacht of het op inhoudelijke gronden inderdaad ook zinnig is. Het verwordt tot een cognitieve en morele regel: iets dat nu eenmaal hoort bij de functie. Door dit mechanisme verandert het gedrag van managers slechts heel langzaam wanneer het systeem – in termen van de eerder genoemde cognitieve en morele regels – in stand blijft (Tengblad, 2006). Nu is natuurlijk een voor de hand liggende vraag wat die individuele manager dan belemmert om vraagtekens te zetten bij het nut van de vergadering en wellicht niet meer te komen? Dat klinkt echter makkelijker dan het is want er zit ook een structureel element ingebakken in de management taak die dat bemoeilijkt. Managers zijn namelijk in hun functie niet zelf verantwoordelijk voor bepaalde activiteiten maar voor de prestaties van een groep mensen die bepaalde activiteiten voor hen uitvoert. Dat schept een structurele onzekerheid voor de manager, want of de manager het goed of slecht doet in termen van resultaat heeft hij niet zelf onder controle. Om die onzekerheid voor zichzelf te minimaliseren vertoont hij gedrag dat binnen het systeem als legitiem en wenselijk gedrag voor managers geldt (Hales, 1999). Want hoewel de uiteindelijke prestatie van de medewerkers natuurlijk nog kan tegenvallen, hij heeft in ieder geval gedaan wat hij kon. Wanneer we dus terug gaan naar het voorbeeld van het management team, dan zien we dat het vasthouden aan de bestaande routines, in dit geval het deelnemen aan management team vergaderingen, de manager persoonlijk voordeel oplevert omdat hij daarmee in ieder geval gedrag vertoont dat van hem wordt verwacht. Voor de manager zelf helpt dit om het risico van de onzekerheid omtrent de prestatie te neutraliseren. Want wat er ook gebeurt, hij heeft toch de regels gevolgd? U begrijpt het al, voor de individuele manager vergt het veranderen van ineffectief gedrag in deze situatie moed. Veel moed, omdat hij een voor zichzelf gecreëerd vangnet voor tegenvallende prestaties moet loslaten. Veel moed, omdat hij vooraf al weet dat het nieuwe gedrag niet in cognitieve en morele regels is vervat en dat hij daarmee de bestaande regels ter discussie stelt zonder te weten waar die discussie uiteindelijk toe zal leiden.

De tweede factor is gerelateerd aan de eerste maar saillant genoeg

om toch apart te vermelden. Uit onderzoek blijkt dat effectief gedrag van de manager, gedefinieerd op dezelfde manier als wij dat net hebben gedaan, dus in termen van zowel het verwezenlijken van de taakdoelstellingen als ook het behouden van betrokken en tevreden werknemers, niet hetzelfde is als succesvol gedrag, gedefinieerd als snelheid van promotie binnen de organisatie (Luthans, 1988; Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz, 1988). Waar effectieve managers zich richtten op het welbevinden hun medewerkers en het verwezenlijken van de taakdoelstelling, richtten de succesvolle managers zich primair op het netwerken met de juiste mensen. Alle andere activiteiten vonden in dat kader plaats. De managers die zowel effectief als succesvol waren behoorden helaas tot een minderheidsgroep (minder dan 10% van de steekproef die bestond uit 248 managers). Het voorbeeld geeft aan hoe krachtig het systeem waarbinnen de manager opereert het gedrag reguleert en daardoor het veranderen van gedrag bemoeilijkt (Kerr, 1995). De moed die een individuele manager moet hebben om dit te doorbereken is wederom groot. In dit geval niet omdat de consequenties voor afwijkend gedrag onbekend zijn, maar juist omdat ze bekend zijn. De moed in dit geval wordt morele moed: een afweging van het nastreven van persoonlijk loopbaansucces of het dienstbaar zijn aan het collectief. Een afweging van het nastreven van de materiële beloning of de meer immateriële door te hebben bijgedragen aan een positief 'inner work life' (Amabile & Kramer, 2007) – en daardoor betere prestatie - van medewerkers.

De derde belemmerende factor heeft te maken met de persoon van de manager zelf. Het aanleren van effectief gedrag is niet alleen een kwestie van het wijzigen van gedrag, het impliceert een verandering in houding. In dit geval met betrekking tot de rol van de manager ten opzichte van zijn medewerkers. Om een houding te kunnen veranderen moet de manager eerst begrijpen wat er aan de huidige houding ten grondslag ligt. Zoals we eerder zagen bij de bespreking van het waarom van het gedrag van de manager vraagt dat niet alleen een begrip van welke assumpties het eigen gedrag sturen maar ook het vermogen om deze te kunnen expliciteren. Het vraagt dat ze de vraag " waarom doe ik wat ik doe?" kunnen beantwoorden. Pas dan begrijpt de manager wat de nieuwe houding van hem vraagt en hoe dat kan leiden tot nieuw effectief gedrag (Morgan, 1986). Dat is moeilijk want het vraagt een grote dosis zelfkennis. En het hebben van zelfkennis is minder vanzelfsprekend dan het lijkt. "Ik weet wat ik denk wanneer ik zie wat ik

zeg” schreef Karl Weick om te illustreren dat we zelf onze werkelijkheid creëren. Wat je ziet wordt bepaald door de bril waardoor je kijkt en de bril die de manager zelf op heeft is een andere dan die van de medewerkers om hem heen (George & McLean, 2007). Dat roept de vraag op of je jezelf wel kunt zien zoals anderen je zien en of je dus zelf wel in staat bent jouw eigen assumpties te ontdekken (Kets de Vries & Korotov, 2007). Het is als de vis die zich er zelf niet van bewust is dat hij in water zwemt. Gareth Morgan (1986) gaf met zijn ‘psychic prison’ metafoor al heel mooi aan dat organisaties en organisatieleden zichzelf gevangen houden in zelf gecreëerde cognitieve valkuilen waarbinnen niet getoetste assumpties, zomaar voor waar aangenomen omgangsregels en niet kritisch beschouwde andere zaken die worden geloofd, het gedrag bepalen. Hij illustreert, in navolging van de psychotherapie, het belang van het onbewuste in het gedrag van mensen binnen organisaties. Dat hoe mensen zich in hun managers rol opstellen en wat ze er zelf van verwachten voortkomt uit wat onbewust in heel andere relaties door de jaren heen is opgebouwd. Om uit de ‘psychic prison’ te breken is moed nodig. Moed om zelf te erkennen dat dus ook het eigen gedrag mede door het onbewuste wordt bepaald, moed om zelf te ontdekken hoe het onbewuste dan het bewuste beïnvloedt en tot welke assumpties dat heeft geleid, moed om de oude assumpties los te laten en te stappen in niet beproefd gedrag, weg van zekerheden en control. Moed om hierbij hulp te vragen want het is een proces dat niet alleen kan worden voltooid (Kets de Vries & Korotov, 2007).

Samenvattend zijn het de volgende drie factoren die een verandering in het gedrag van de manager moeilijk maken:

- 1) het zichzelf versterkende effect van cognitieve en morele regels: het ‘ik heb toch de regels gevolgd’-principe;
- 2) het mogelijke verschil tussen effectief en succesvol gedrag: het ‘daar word ik niet voor beloond’-principe;
- 3) de psychic prison van de manager zelf: het ‘zo heb ik het toch altijd gedaan’-principe.

### **Hoe kan de organisatie de manager helpen?**

Uit het bovenstaande blijkt al dat de organisatie een belangrijke rol speelt bij het faciliteren dan wel belemmeren van een veranderproces. De organisatie vormt immers een groot deel van het systeem waarbinnen de manager opereert. Natuurlijk kan de organisatie de manager helpen

door het aanbieden van persoonlijke effectiviteits en/of coaching trajecten. Dat verandert het systeem echter niet. Belangrijker is dus dat de organisatie een leidende rol neemt in het zichtbaar maken van die systeemkenmerken die het gedrag van managers direct beïnvloeden. Een manier om dit te doen is de managers zelf de cognitieve en morele regels in kaart te laten brengen en te laten inventariseren wat de impact van het systeem is op hun gedrag. Daarvoor moeten de assumpties waarop deze regels berusten expliciet worden gemaakt en getoetst op hun noodzaak en waarde om vervolgens te kunnen beoordelen of ze effectief gedrag faciliteren dan wel belemmeren. Dit is zeker geen makkelijke exercitie omdat het raakt aan het fundament van hoe de organisatie functioneert. Ook hier is moed voor nodig. Moed om de basis van het eigen bestaan kritisch onder de loep te nemen. Moed om met een open blik te kijken naar alternatieve vormen van organiseren en naar systemen die op andere assumpties dan rationaliteit en functionaliteit zijn gebaseerd .

Mijn visie op wat belangrijke aspecten in het gedrag van managers zijn heeft natuurlijk ook consequenties voor het onderwijs dat ik op het gebied geef en hoe ik mijn onderzoeksagenda invul.

### **Consequenties voor onderwijs: cognitie, emotie en gedrag**

Ik ben benoemd binnen een Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde waar we studenten opleiden die een grote kans maken om ooit op manager posities terecht te komen. Sterker nog, binnen de opleidingen van UMBS en dan vooral binnen de executive MBA programma's, werken de studenten als manager. Dat schept, vind ik, een verantwoordelijkheid om studenten kennis te laten maken met de aspecten van effectief management gedrag die ik net heb besproken en dat biedt op meerdere fronten een uitdaging. Ten eerste omdat het onderwerp vraagt om competenties die veel verder gaan dan een cognitief begrip van business issues. Het vraagt om begrip op een meer emotioneel, intuïtief niveau waarbij kennis over eigen waarden, verwachtingen en gemaakte veronderstellingen onontbeerlijk is (Boyatzis, Stubbs & Taylor, 2002). Ten tweede omdat een groot deel van de studenten in de initiële bachelor en master opleidingen nog geen werkervaring heeft en geen werkcontext waarbinnen ze met opgedane kennis zouden kunnen experimenteren. De uitdaging is dus een curriculum te ontwerpen waarbij zowel de ontwikkeling van



academische kwaliteiten als ook de ontwikkeling van de persoon hand in hand gaan. Ook in die situaties waar de studenten niet of nauwelijks werkervaring hebben.

Nou prijs ik mij zeer gelukkig met de werkomgeving waarbinnen ik verkeer. Binnen mijn directe werkomgeving van de sectie Organisatie vind ik volop inspiratie bij collega's Ursula Glunk en Peter Berends die op zeer innovatieve wijze de integratie tussen academische en persoonlijke ontwikkeling vormgeven (Berends, Glunk & Wüster, 2006). Daarnaast beschikken we binnen onze faculteit, dankzij de probleemgestuurd onderwijs filosofie, over een infrastructuur die onderwijs in kleine groepen van rond de 15 personen mogelijk maakt. Hierdoor kan een onderwijssetting worden gecreëerd waarbinnen studenten de academische literatuur kunnen bediscussiëren en relateren aan hun eigen persoonlijke context. Volgens mij een noodzakelijke voorwaarde om zich zowel op academisch als ook op persoonlijk vlak te kunnen ontwikkelen. Ik zal u een concreet voorbeeld uit de initiële masteropleiding geven om te illustreren wat ik hiermee bedoel (Heijltjes, 2007). In mijn vak Leadership in de MSc International Business worden in 14 bijeenkomsten van twee uur verschillende perspectieven op leiderschap besproken. Wat ik aanlever is de input voor die sessies die op thema zijn ingedeeld. Die input bestaat enerzijds uit de academische literatuur in de vorm van hoofdstukken uit boeken en empirische of conceptuele artikelen uit tijdschriften en anderzijds uit voorwaarden met betrekking tot de vorm die de bijeenkomsten moeten hebben. De vorm van de bijeenkomst is –in grote lijnen – dat een team van twee studenten telkens zelf verantwoordelijk is voor de vertaling van de academische literatuur naar de persoonlijke context. Studenten zijn daar enorm creatief in. Vorig jaar was er een team dat in een bijeenkomst over ethiek en leiderschap een quiz had gemaakt waarin de leden van de onderwijsgroep werden gevraagd om bepaalde plaatjes en stukken van films te beoordelen op ethisch gedrag. Dat was hun manier om de literatuur persoonlijke betekenis te geven en te illustreren dat dit zelden zwart-wit beslissingen oplevert. Als eerste prijs voor de winnaar loofden ze een iPod uit. Hoewel zowel ik als de overige leden van de onderwijsgroep zich ongemakkelijk voelden bij de waarde van een dergelijke prijs zei niemand wat er werd de quiz gespeeld. Toen de vragen op waren en ze de winnaar bekend wilden maken, onthulden ze dat er natuurlijk geen iPod was als prijs maar dat ze dit in scene hadden gezet om te illustreren hoe makkelijk het zou zijn om de groep als geheel iets te laten doen waar de

individuele leden het wellicht niet mee eens zijn. Tijdens de rest van de bijeenkomst leidden ze de discussie, gebruik makend van de literatuur, over wat er nu eigenlijk was gebeurd: de groepsdynamiek die aan het proces ten grondslag lag, de rol die de onuitgesproken assumpties van de individuele groepsleden speelden – inclusief die van mijzelf – over hun rol, waarom die assumpties onuitgesproken bleven, waarom ze op basis van de theorie wel wisten wat ethisch gedrag was maar het hier dan toch niet lieten zien, etc. Het behoeft geen betoog dat dergelijke persoonlijke ervaringen onontbeerlijk zijn om te kunnen reflecteren op de persoonlijke waarde van de managementliteratuur om op die manier effectief gedrag te kunnen ontwikkelen.

Voor studenten met werkervaring, zoals binnen de programma's van UMBS, kan het accent nog sterker op kritische reflectie liggen. Zij bezitten immers al veel ervaring op het vakgebied en beschikken over praktische modellen, theorieën en verwachtingen die ze door de jaren heen hebben opgebouwd. Het accent ligt bij deze groepen op het verbreden en verdiepen middels het aanbieden van verschillende perspectieven op management issues, het verhelderen van de eigen visie hierop, het expliciteren van eigen verwachtingen en assumpties en het inventariseren van de consequenties hiervan. Idealiter impliceert dit dat de in de onderwijssetting geleerde reflectie wordt voortgezet in de werkcontext. Op die manier vormt reflectie op het eigen handelen en de daaruit voortvloeiende openheid voor andere perspectieven een belangrijke stimulus tot effectief gedrag (Schwandt, 2005).

De hoofdboodschap is echter bij beide studentengroepen in essentie hetzelfde: de wetenschappelijke theorieën zijn behulpzaam in het bieden van verschillende perspectieven op de werkelijkheid. Elke theorie vormt daarbij als het ware een metafoor die bepaalde aspecten van die werkelijkheid uitvergroot en andere aspecten onderbelicht laat. De doelstelling van mijn onderwijs is derhalve: 1) de studenten bewust te maken van de door hun gekozen metafoor: vanuit welke bril bezien zij de werkelijkheid, 2) de studenten te begeleiden in het ontdekken in het waarom van die keuze: welke assumpties, waarden en verwachtingen liggen eraan ten grondslag en 3) de studenten te laten zien hoe de werkelijkheid eruit kan zien wanneer je andere brillen opzet en dus vanuit andere veronderstellingen naar die werkelijkheid kijkt.

Wellicht een heel ambitieuze doelstelling. Echter ook een inspirerende

want de samenwerking met studenten wordt zo een wederzijds leerproces. Een leerproces zonder zichtbaar eindpunt maar wel met een duidelijke relatie naar mijn onderzoeksagenda.

### **Consequenties voor onderzoek: van distantie naar betrokkenheid**

In feite vormen met name de studenten van UMBS, zowel de deelnemers in de executive MBA programma's als die in de in-company trajecten, een voortdurende bron van inspiratie wanneer het om vragen met betrekking tot het gedrag van managers gaat. Het is echter pas sinds kort dat ik manieren begin te zien hoe ik deze onderwijscontext binnen mijn onderzoeksagenda zou kunnen gebruiken zodanig dat het een het ander versterkt. Deze ontdekking weerspiegelt voor mij de uitkomst van een persoonlijke ontdekkingsreis in zowel inhoudelijke zin – welke onderzoeksvragen vind ik interessant en relevant – als ook in methodologische zin – hoe wil ik die vragen onderzoeken.

Voordat ik u echter deelgenoot maak van mijn ideeën hieromtrent, neem ik u eerst mee- zij het in heel grote stappen – op die ontdekkingsreis. Mijn onderzoeksagenda is begonnen met mijn proefschrift waarvoor ik met een vragenlijst, in gestructureerde interviews met leden van management teams, data heb verzameld. Deductie met distantie zou ik het willen noemen: ik analyseerde van een afstand of de bestaande theoretische modellen behulpzaam waren bij het verklaren van de data die ik middels de interviews had verzameld. Op zich was dat erg interessant, maar het viel me in die interviews wel op dat de vragen die ik stelde soms verbazing opriepen alsof het over zaken ging waar niet in die termen over was nagedacht. Ook vond ik het bij sommige interviews jammer dat ik – doordat ik het me zelf oplegde natuurlijk – niets met mijn eigen mening mocht doen door bijvoorbeeld vragen te stellen of een onderwerp met meer diepgang te bediscussieren. Tegelijkertijd vond ik dat echter toen ook weer niet zo belangrijk. Ik was dolblij met de data die ik kreeg! Mijn proefschrift en de daaruit voortvloeiende publicaties, voornamelijk samen met mijn promotoren Prof. dr. Arjen van Witteloostuijn en Prof. dr. Arndt Sorge, gingen in die tijd over inhoudelijke, strategische beslissingen van managers op het gebied van concurrentiestrategie, productietechnologie en human resource management. Deze strategieën werden voornamelijk geanalyseerd met behulp van bestaande raamwerken en perspectieven (zie bijvoorbeeld: Belderbos & Heijltjes, 2005; Heijltjes, 1995; 2000; Heijltjes & Van

Witteloostuijn, 2003; Heijltjes, Van Witteloostuijn & Sorge, 1996).

Mettertijd raakte ik echter steeds meer geïnteresseerd in de *personen* die de strategische beslissingen namen. Hoewel de benadering nog steeds te typeren was als deductie met distantie veranderde de eenheid van analyse toen wel. Dat werd het top management team. De onderzoeksvragen, indertijd samen met dr. Rene Olie en dr. Ursula Glunk, hadden een beschrijvend karakter: wie zijn de mensen die lid zijn van het top management team? Hoe oud zijn ze, welke opleiding hebben ze gedaan, welke werkervaring hebben ze, welke nationaliteit? Etc. (zie bijvoorbeeld: Glunk, Heijltjes & Olie, 2001, Heijltjes, Olie & Glunk, 2003).

Omdat dit uiteindelijk toch ook niet het gewenste inzicht bood in de prestaties van managers binnen hun team, werd de focus verlegd naar het functioneren van managers in top management teams en hoe dat hun prestaties beïnvloedt. De onderzoeksvragen werden: hoe gaan deze managers om met verschillende vormen van conflict, hoe verloopt vertrouwen binnen een top management team, hoe beïnvloeden conflict en vertrouwen elkaar en wat is het effect op de uiteindelijke prestatie? (Raes, Heijltjes & Glunk, 2008; Raes, Heijltjes, Glunk & Roe, 2006). Naast deze en andere aspecten van teamflexibiliteit en teamadaptiviteit zijn er bovendien de afgelopen twee jaar vraagstukken bijgekomen die te maken hebben met het team als sociaal construct: wat is het beeld dat de managers hebben van het management team? In welke mate voelen managers zich met het team verbonden? Hoe beïnvloedt dat de mate van vertrouwen en de teameffectiviteit? Hoe spelen lidmaatschappen van andere units binnen de organisatie een rol in de omgang met elkaar binnen het management team? Het zijn allemaal vragen die inmiddels binnen een uitgebreider team bestaande uit drs. Anneloes Raes, drs. Maarten Cuijpers, dr. Ursula Glunk, Prof. dr. Robert Roe en mijzelf worden onderzocht. Het zijn ook vragen waarbij we ons gaandeweg bewust werden van het feit dat de 'deductie met distantie' benadering problematisch werd om antwoorden te vinden. Dat heeft geleid tot een verschuiving naar een combinatie van deductie met inductie (i.e. het observeren van wat er in de werkelijkheid gebeurt en daar patronen in proberen te ontdekken die vervolgens toetsbaar en wellicht generaliseerbaar zijn), maar de afstand is gebleven. Het blijft bij het observeren of anderszins verzamelen van data als waren we objectieve buitenstaanders. En daar zit nu net bij het onderzoeken van het gedrag van managers gedurende een bepaalde tijdsperiode, volgens

mij, zowel een probleem als ook een gemiste kans.

Het probleem is dat ik in het observeren van het gedrag van managers geen objectieve buitenstaander *kán* zijn, al zou ik het willen. Door mijn opleiding, achtergrond en ervaring zie ik bepaalde dingen juist wel en andere dingen juist niet. De data die ik verzamel zijn daarmee per definitie subjectief en zeggen in die zin misschien wel meer over mij dan over de managers die ik observeer. De gemiste kans betreft de hieraan verbonden leereffecten voor zowel de managers die worden bestudeerd als ook voor mij als onderzoeker. Persoonlijk vind ik het belangrijk om zowel met het onderwijs dat ik geef als ook met het onderzoek dat ik doe, een betekenis te genereren die verder gaat dan de goed- of afkeuring van mijn vakgenoten. Ik vind het belangrijk dat met name bij een onderwerp als het gedrag van managers, de manager zelf ook iets aan mijn onderzoek heeft. Na het werken met diverse groepen managers ben ik er inmiddels van overtuigd dat mijn bijdrage niet beperkt zou moeten zijn tot het achteraf communiceren van de resultaten van het onderzoek. Ik denk dat een bijdrage als participant in plaats van toeschouwer gedurende het onderzoeksproces een minstens zo grote waarde kan hebben. Enerzijds omdat bij het delen van observaties over het waargenomen gedrag, achterliggende assumpties kunnen worden getoetst. Klopt het wat ik zie? Ziet de ander dit ook zo? Waarom wel en waarom niet? Bestuderen we nog steeds een relevante vraag die leidt tot voor de wetenschap en voor de praktijk relevante inzichten? Anderzijds omdat het vooral in in-company trajecten uitstekende mogelijkheden biedt om onderwijs en onderzoek te integreren. Ook inhoudelijk lijkt het me een prachtige combinatie: in de onderwijssetting wordt een ontwikkeltraject gefaciliteerd dat gericht is op het ontwikkelen van effectief gedrag. Zoals u zich wellicht herinnert van wat ik eerder heb verteld zijn belangrijke aspecten van een dergelijk programma het expliciteren en toetsen van assumpties die ten grondslag liggen aan het eigen gedrag en het hebben van een open mind voor nieuwe perspectieven. Het is dan toch bijzonder mooi wanneer meteen eenzelfde attitude van de onderzoeker wordt verwacht die het verloop van een dergelijk ontwikkeltraject onderzoekt.

Natuurlijk is een dergelijke 'engaged scholarship' benadering (Van de Ven, 2007) niet zonder problemen. Binnen de Academy of Management heeft het een debat uitgelokt over wanneer iets wetenschappelijke kennis is en wanneer kennis met uitsluitend praktijkwaarde (McKelvey, 2006; Van de Ven & Johnson, 2006a, 2006b). Ook binnen deze faculteit begeef ik

me met dergelijke toegepaste vormen van onderzoek op een terrein dat binnen mijn vakgebied niet breed is ontwikkeld – bijvoorbeeld in de normlijst van onze onderzoekschool METEOR kom ik weinig tijdschriften op mijn vakgebied tegen waarin toegepast onderzoek gepubliceerd wordt. Ik zou het wel voor METEOR en de faculteit een gemiste kans vinden wanneer hier niet meer aandacht voor komt. Expliciete aandacht voor deze toegepaste tak van wetenschap helpt niet alleen bij het dichten van de kloof tussen wetenschap en praktijk (Rynes, 2007a, 2007b) het opent, denk ik, ook nieuwe mogelijkheden voor zittende staf om hun onderzoekslapbaan vorm te geven (Markides, 2007). Ik ben dan ook erg blij met de recente oprichting van het NSI – het Netwerk Sociale Innovatie van de Universiteit Maastricht - waar ik als lid van de Board bij betrokken ben. Het NSI, dames en heren, heeft onder voorzitterschap van Prof. dr. Andries de Grip zich tot doel gesteld om door samenwerking tussen wetenschap, bedrijven en maatschappelijke organisaties zicht te krijgen op die maatschappelijke en organisatorische vernieuwingen die de ontplooiing en benutting van talent en kennis en daarmee de performance van bedrijven verbeteren. Het richt zich dus op het doen van onderzoek dat zowel wetenschappelijk waardevol is als praktisch relevant. Dr. Peter Berends en ik zijn in december onder de NSI vlag een onderzoeksproject bij ESSENT gestart dat vorm gaat krijgen volgens de net geschetste principes van ‘engaged scholarship’ (Van de Ven, 2007). Ik hoop dat er velen zullen volgen.

## **Afsluiting**

Managerial Behavior. Het gedrag van de manager. U hebt hoop ik, na vanmiddag een idee van de vragen en thema’s die mij binnen dit gebied het meest fascineren en wat dit betekent voor het onderwijs dat ik geef en het onderzoek dat ik doe.

Ik hoop dat de verschillende aspecten van het gedrag van managers die ik vandaag voor u heb besproken, u ook enige stof tot nadenken biedt. Wellicht zelfs een aanzet is tot een meer bewuste blik naar wat uw eigen gedrag leidt en wat de consequenties daarvan zijn voor de mensen om u heen. Dat u wellicht wat moed heeft verzameld om ineffectief gedrag om te zetten in effectief gedrag, op de werkplek of daarbuiten. Want, zoals de Deense filosoof Søren Kierkegaard zei: “To dare is to loose one’s footing momentarily. To not dare is to loose oneself”.

## **Woorden van dank**

Dat ik de moed en mogelijkheid heb om hier vandaag te staan, heb ik aan veel verschillende mensen te danken. Ik vind het bijzonder dat een groot deel daarvan hier vandaag aanwezig is en ben blij, trots en vereerd dat jullie de tijd en moeite hebben genomen om te komen luisteren naar wat mij hier op de universiteit toch zo boeit. Gelukkig geeft mij dat de gelegenheid om jullie te bedanken voor al die grote en kleine dingen die jullie hebben bijgedragen aan het feit dat ik hier nu sta. Bedankt!

Daarnaast wil ik ook specifiek een aantal mensen bedanken die een grote invloed hebben gehad op mijn loopbaankeuze en verloop. Prof. dr. Hein Schreuder die mij in mijn studententijd als student assistent aannam en me zo heeft laten beleven dat werken aan een universiteit verre van saai en stoffig is. Prof. dr. Arndt Sorge en Prof. dr. Arjen van Witteloostuijn die als mijn promotoren mij de kracht van eenheid in verscheidenheid hebben laten zien. Prof. dr. Franz Palm en Prof. dr. Jos Lemmink die als decanen vertrouwen in mij toonden door deze bijzondere leerstoel mede mogelijk te maken.

Loopbaankeuzes worden naast de inhoud van wat ik doe, voor mij ook sterk geleid door met wie ik mag samenwerken. En wat dat betreft prijs ik mij aan deze faculteit al jaren een gelukkig mens. Bedankt, al mijn collega's van het departement Organisatie en Strategie. Jullie blijven een dagelijkse inspiratiebron en –nog veel belangrijker– een heel fijne club mensen om mee te werken. Bedankt Anneloes, Maarten en Sarah. Als promovendi blijven jullie een drijvende kracht achter het onderzoek waarvoor ik steeds zeg te weinig tijd te hebben. Bedankt Ursula, Peter, Woody, Marc en Ad voor alle inzichten die vooral ook niet met het werk te maken hebben. Bedankt Adela en Kitty voor het denken aan al die dingen die ik anders zou zijn vergeten. Bedankt alle collega's van andere departementen, het Faculteitsbureau, en UMBS. Jullie creëren voor mij een werkomgeving waarbinnen professionele ondersteuning en menselijke interesse met elkaar wordt gecombineerd. Zaken die ik erg belangrijk vind.

Plezier in het werk wordt voor een groot deel ook buiten het werk bepaald. Nieuwe vrienden – waar ik ook soms mee mag samenwerken – en oude vrienden die er gelukkig gewoon altijd weer zijn; bedankt!

Maar bovenal wil ik mijn ouders, zus Mireille, Floris, Pepijn en Michiel bedanken. Mijn ouders voor het leggen van het zo waardevolle fundament en de voortdurende steun wanneer het mijn verdere ontwikkeling betrof. Een ontwikkeling die dankzij mijn zus Mireille ook geprofiteerd heeft van bijzondere andere inzichten uit de wereld van de klassieke muziek en Art of Living. Mam, jou wil ik graag ook nog apart bedanken. Jouw onvoorwaardelijke liefde en zorg voor Floris en Pepijn op de momenten dat Michiel en ik er niet zijn, hebben voor mij onschatbare waarde. Het handhaven van de balans tussen werk en privé zou een stuk ingewikkelder worden zonder jouw hulp.

En dan Floris, Pepijn en Michiel. Wat duurde dat lang, hè, Floris en Pepijn? Mamma die in zo'n rare jurk en met een nog vreemdere pet op maar over managers blijft praten. Maar ik bewonder jullie geduld en ik vind het geweldig dat jullie alle drie hier zijn vandaag. Jullie zijn voor mij het levende bewijs van al die andere waardevolle dingen in mijn leven. Het is als het liedje dat Floris en Pepijn soms zingen: "De wereld is een toverbal, geen mens weet hoe hij worden zal, maar één ding dat weet iedereen, je kunt het niet alleen". Bedankt dat jullie er altijd zijn en me elke dag het besef geven van wat een fantastisch leuk leven ik met jullie leid.

Ik heb gezegd.



## Literatuurlijst

- Amabile, T.M., Kramer, S.J. (2007), Inner work life: understanding the subtext of business performance, *Harvard Business Review*, May, 72-83.
- Ashforth, B.E., Leadership as an embedded process: some insights from Sayles' Managerial Behavior, *Leadership Quarterly*, 10.1, 21-24.
- Bass, B., (1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Belderbos R., Heijltjes, M.G. (2005), The determinants of expatriation in Japanese multinationals: network ties and executive staffing policies in Asia, *Journal of International Business Studies*, 36.3, 341-354.
- Berends, P., Glunk, U. & Wüster, J. (2006), Personal Mastery in Management Education: the case of a personal development trajectory in graduate education, *Working paper*, Universiteit Maastricht
- Binney, G., Wilke, G. and Williams, C. (2004), *Living Leadership: a practical guide for ordinary heroes*, Pearson Books, London.
- Boyatzis, R., E., Smith, M.L., Blaize, N. (2006), Developing sustainable leaders through coaching and compassion, *Academy of Management Learning & Education*, 5.1, 8-24.
- Boyatzis, R.E., Stubbs, E.C., Taylor, S.N. (2002), Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education, *Academy of Management Learning & Education*, 1.2, 150-162.
- Burns, T. (1975), Management in Action, *Operational Research Quarterly*, 8 (2), 45-60.
- Carlson, S. (1951), *Executive Behavior*, Stromberghs, Stockholm.
- Ciulla, J.B. (2006), Ethics: the heart of leadership, in: T. Maak, N.M. Pless (eds), *Responsible Leadership*, pages 17-32, Routledge, London.
- Clawson, J.G. (2006), *Level Three Leadership, getting below the surface*, 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Collins, J. (2001), *From Good to Great, why some companies make the leap...and others don't*, Harper Business New York.
- De Holan, P.M., Mintzberg, H. (2004), Management as life's essence: 30 years of The Nature of Managerial Work, *Strategic Organization*, 2(2), 205-212.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W. (1999), Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, *The Leadership Quarterly*, 10.2, 219-256.
- Epitropaki, O., Martin, R. (2004), Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time, *Journal of Applied Psychology*, 89.2, 293-310.
- George, B., McLean, A. (2007), The transformation from 'I' to 'we', *Leader to Leader*, Summer, 26-32.
- Gioia, D.A., Poole, P.P. (1984), Scripts in organizational behavior, *Academy of Management Review*, 9.3, 449-459.

- Glunk, U. Heijltjes, M.G., Olie, R. (2001), Design characteristics and functioning of top management teams in Europe, *European Management Journal*, 19,3, 291-300.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York.
- Greenleaf, R. (1977), *Servant Leadership*, Paulist Press, New Jersey.
- Hales, C. (2002), Bureaucracy-lite and continuities in managerial work, *British Journal of Management*, 13,1, 51-66.
- Hales, C. (1999), Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work, *British Journal of Management*, 10, 335-350.
- Heaphy, E.D., Dutton, J.E. (2008), Positive social interactions and the human body at work: linking organizations and physiology, *Academy of Management Review*, 33,1, 137-162.
- Heijltjes, M.G. (2007), Learning to lead- responsibly, *BizzEd, AACSB International*, November-December, 32-37.
- Heijltjes, M.G. (2000), Advanced manufacturing technologies and the design of HRM policies, 21.4, *Organization Studies*, 775-805.
- Heijltjes, M.G., Olie, R., Glunk, U. (2003), Internationalization of top management teams in Europe, *European Management Journal*, 21,1, 89-98.
- Heijltjes, M.G., Van Witteloostuijn, A. (2003), Market environments, ompetitive strategies, manufacturing technologies and human resource management policies: A two-industry and two country analysis', *Scandinavian Journal Of Management*, 19,1, 31-63.
- Heijltjes, M.G., Van Witteloostuijn, A. en Sorge, A. (1996), Human resource management in relation to generic strategies: a comparison of chemical and food and drink companies in the Netherlands and Great Britain, *International Journal of Human Resource Management*, 7,2, 383-412.
- Heijltjes, M.G. (1995), *Organizational Fit or Failure: competitive environments, generic and specific strategies in Great Britain and the Netherlands*, Datawyse, Maastricht.
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2007), *Organizational Behavior*, 6th edition, FT/ Prentice Hall, Harlow, England.
- Kerr, S. (1995), Academy Classic: on the folly of rewarding A while hoping for B, *Academy of Management Executive*, 9,1, 7-14.
- Kets de Vries, M. F.R., Korotov, K. (2007), Creating transformational executive education programs, *Academy of Management Learning & Education*, 6,3, 375-386.
- Kurke, L.B., Aldridge, H.E. (1983), Mintzberg was right! A replication and extension of the Nature of Managerial Work, *Management Science*, 29,8, 975-984.
- Luthans, F. (1988), Successful vs. effective real managers, *Academy of Management Executive*, 11,2, 127-132.
- Luthans, F.R.M., Hodgetts and S.A. Rosenkrantz (1988), *Real Managers*, Ballinger Publishing Co. Cambridge, MA.
- McKelvey, B. (2006), Response – Van de Ven and Johnson's "Engaged Scholarship": nice try, but...., *Academy of Management Journal*, 31,4, 822-829.

- Merton, R.K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (2004), *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, Barrett Kochler, San Francisco.
- Mintzberg, H. (2001), The yin and the yang of managing, *Organizational Dynamics*, 29.4, 306-312.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper& Row, New York.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organisations*, Sage, London.
- Raes, A.M.L. (2008, forthcoming), *Top Management Team Impact on Organizations: determinants from inside and outside the boardroom*, PhD thesis, Universiteit Maastricht.
- Raes, A.M.L., Heijltjes, M.G., Glunk, U. (2008, forthcoming), Exploring temporal patterns of trust and conflict in teams, in: M.J. Waller, Clegg, S. & Roe, R.A., *Time in Organizational Research: approaches and methods*, Routledge.
- Raes, A.M.L., Glunk, U., Heijltjes, M.G., Roe, R.A. (2007), Top management and middle managers: making sense of leadership, *Small Group Research*, 38.3, 360-386.
- Raes, A.M.L., Glunk, U., Heijltjes, M.G., Roe, R.A. (2006), Conflict, trust and effectiveness of teams performing complex tasks, *METEOR Research Memorandum*, RM/06/008.
- Rodham, K. (2000), Role theory and the analysis of managerial work, *Journal of Applied Management Studies*, 9.1., 71-81.
- Rynes, S.L. (2007a), Editor's foreword: carrying Sumantra Goshal's torch: creating more positive, relevant, and ecologically valid research, *Academy of Management Journal*, 40.4, 745-747.
- Rynes, S.L. (2007b), Editor's foreword: tackling the great divide between research production and dissemination in human resource management, *Academy of Management Journal*, 50.5, 985-986.
- Sayles, L.R. (1964), *Managerial Behavior*, Mc Graw-Hill, New York.
- Scharmer, O. (2007), *Theory U: leading from the future as it emerges*, SoL books, Ma.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday, New York.
- Sluss, D.M., Ashforth, B.E. (2007), Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships, *Academy of Management Review*, 32.1, 9-32.
- Schwandt, D.R. (2005), When managers become philosophers: integrating learning with sensemaking, *Academy of Management Learning & Education*, 4.2., 176-192.
- Tengblad, S. (2006), Is there a 'New Managerial Work?' A comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 years later, *Journal of Management Studies*, 43.7, 1437-1461.
- Tengblad, S. (2002), Time and space in managerial work, *Scandinavian Journal of Management*, 18, 543-565.
- Tsui, A.S., Ashford, S.J., Clair, L. St., Xin, K.R. (1995), Dealing with discrepant expectations: response strategies and managerial effectiveness, *Academy of Management Journal*, 38.6, 1515-1543.
- Van de Ven, A.H. (2007), *Engaged Scholarship: a guide for organizational and social*

- research, Oxford University Press, New York.
- Van de Ven, A.H., Johnson, P.E. (2006a), Knowledge for theory and practice, *Academy of Management Journal*, 31.4, 802-821.
- Van de Ven, A.H., Johnson, P.E. (2006b), Reply – Nice try, Bill, but...there you go again, *Academy of Management Journal*, 31.4, 830-832.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005), Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16.4, 409-421.
- Western, S. (2008), *Leadership: a critical text*, Sage, London.
- Wilderom, C.P.M., Wouters, M.J.F., Van Brussel, J (2007). Balanced Leadership, professionalism, and team trust predict positive attitudes toward performance management, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Zaleznik, S. (1992), Managers and leaders: are they different?, *Harvard Business Review*, 70.2, 126.