

Top management team diversity and firm performance : an empirical research on Belgian and Dutch IT firms

Citation for published version (APA):

Hendriks, W. J. (2004). *Top management team diversity and firm performance : an empirical research on Belgian and Dutch IT firms*. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht.
<https://doi.org/10.26481/dis.20040924wh>

Document status and date:

Published: 01/01/2004

DOI:

[10.26481/dis.20040924wh](https://doi.org/10.26481/dis.20040924wh)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Introductie

De centrale gedachte in dit onderzoek is dat de samenstelling van het topmanagementteam een belangrijke determinant is van de resultaten die de onderneming behaalt. Wij menen dat de relatie tussen de kenmerken van de teamsamenstelling en de prestaties van de onderneming het meest uitgesproken is in een dynamische omgeving. De reden is dat in dynamische bedrijfstakken, waar de factoren die het bedrijfsresultaat bepalen regelmatig veranderen, het management niet kan vertrouwen op welgedefinieerde en vaststaande regels en procedures die het succes van de onderneming garanderen. Het gevolg is dat het bedrijf in deze situatie wordt teruggeworpen op de intrinsieke kwaliteit van het management om telkens een juiste analyse te maken van de factoren die het succes van de onderneming beïnvloeden, en daarop te reageren met doelgerichte acties. Echter, hoe meer de omgeving verandert, des te moeilijker het wordt een accuraat en coherent beeld te creëren van de factoren die door deze verandering worden beïnvloed. Een vaak voorgestelde oplossing voor dit probleem is het samen stellen van een managementteam dat bestaat uit personen die elk specialistische informatie verschaffen over specifieke aspecten uit de bedrijfsomgeving. De intuïtieve gedachte is dat de diverse specialistische informatie die de teamleden aandragen, het managementteam in staat stelt een realistisch beeld te creëren van de (omgevings)factoren die het handelen van onderneming beïnvloeden. Daar komt bij dat diversiteit in de teamsamenstelling een kritische discussie stimuleert over de mate waarin elk van de omgevingsfactoren het reilen en zeilen van de onderneming beïnvloedt, en wat de optimale respons van het bedrijf moet zijn. Het gevolg is dat diversiteit in de teamsamenstelling de onderneming in staat stelt hoge kwaliteit beslissingen te nemen die recht doen aan de behoeften van de werknemers, de wensen van de consument, en de eisen van andere belangenorganisaties.

Echter, aan diversiteit kleven ook nadelen. Een belangrijk nadeel is dat het moeilijker en tijdrovender wordt een beslissing te nemen die door het gehele *managementteam wordt beschouwd als de juiste beslissing* voor het probleem dat voorhanden is. Hierdoor neemt de kans op het ontstaan van niet-productieve conflicten toe, die kunnen leiden tot een gebrek aan samenwerking tussen de teamleden. Over het algemeen wordt gesteld dat een team dat bestaat uit leden met een diverse achtergrond meer problemen ondervindt om consensus te bereiken over de juiste beslissing, en toewijding te creëren aan het besluit dat is genomen. Dus, diversiteit in teamsamenstelling heeft de potentie een positieve bijdrage te leveren aan de *ondernemingsprestaties*, maar alleen als het team in staat is productief samen te werken. Wij stellen dan ook dat succesvolle teams de juiste balans weten te vinden tussen de voordelen van specialisatie, en de kosten van coördinatie. Wij denken dat het vinden van deze delicate balans voor een belangrijk deel wordt bepaald door de specifieke samenstellingskenmerken van het topmanagementteam. Het algemene doel van dit onderzoek is te achterhalen welke kenmerken van de teamsamenstelling de kennisbasis van de onderneming vergroten, en welke kenmerken van de teamsamenstelling bijdragen aan de bereidheid van de teamleden om productief met elkaar samen te werken. Verder wordt specifiek aandacht besteed aan hoe, en wanneer deze samenstellingskenmerken het succes van de onderneming beïnvloeden.

Achtergrond

De neoklassieke theorie gaat uit van de 'economic man' die, omdat hij economisch is, tevens de 'rational man' kan worden genoemd (Simon, 1955). Het gedrag van de 'economic man' berust op de assumptie dat hij kennis heeft van alle relevante aspecten uit zijn omgeving. Iedere keuze die hij maakt is dan ook gebaseerd op een weloverwogen calculatie van alle mogelijke alternatieven en de consequenties die daartoe behoren. Op basis van deze informatie is hij in staat een duidelijke rangschikking te maken van het (verwachte) nut dat hij uit elk mogelijk alternatief behaalt, waarbij hij uiteindelijk de voorkeur geeft aan dat alternatief dat zijn (verwachte) nut maximaliseert (Simon, 1955).

In 1957 introduceert Nobelprijs winnaar Herbert Simon het concept: 'bounded rationality' (beperkte rationaliteit). De idee achter 'bounded rationality' is dat het gedrag van personen wordt gekenmerkt door: 'intendedly rational, but only limitedly so'. Simon geeft hiermee aan dat rationaliteit zoals economen dat veronderstellen in werkelijkheid niet bestaat, omdat individuen bij het maken van keuzes worden beperkt door hun kennis en cognitieve vaardigheden. De capaciteit van het menselijk intellect voor het formuleren en oplossen van complexe problemen is te gering om rationeel gedrag in de 'werkelijke' wereld te kunnen garanderen. Het gevolg hiervan is dat niet de objectieve omgeving, maar de subjectieve interpretatie van deze omgeving bepalend is voor de beslissingen die mensen nemen. Met andere woorden, individuen construeren hun eigen realiteit, en het is deze individuele perceptie van de realiteit die bepalend is voor de keuzes die mensen maken.

Vanuit deze gedachte is door Hambrick and Mason in 1984 een theoretisch raamwerk ontwikkeld onder de naam: 'upper echelons theory', waarbij ze stellen dat organisaties kunnen worden beschouwd als een reflectie van haar topmanagers. En dus, als we willen begrijpen waarom organisaties zich gedragen zoals ze doen, dan is het essentieel de specifieke kenmerken van de besluitnemers te bestuderen. De 'upper echelon theory' richt zich op de invloed van specifieke kenmerken van het topmanagementteam op zaken als winstgevendheid, groei, innovatie en strategische koers. Zij maakt daarbij onderscheid in twee soorten effecten: (i) het gemiddelde van individuele kenmerken¹; en (ii) de spreiding van individuele kenmerken. De ontwikkeling van de 'upper echelons theory' heeft geleid tot een indrukwekkend aantal empirische studies (zie hoofdstuk 2). Echter, het resultaat na bijna 20 jaar topmanagementteamonderzoek is een grote versnippering van aandacht, en vele (on)samenhangende non-resultaten (zie bijvoorbeeld Finkelstein & Hambrick, 1996; Williams & O'Reilly, 1998; van Olffen, 1999; en hoofdstuk 2). Finkelstein en Hambrick (1996) vinden in hun onderzoeksoverzicht van studies die het effect van diversiteit van de teamsamenstelling hebben onderzocht, dat van de 116 bestudeerde relaties, 75 relaties niet significante resultaten hebben opgeleverd. Daar komt bij dat de significante resultaten die zijn gevonden weinig verklaringskracht hebben, en soms zelfs tegenstrijdige resultaten laten zien. Wij geloven dat er drie belangrijke redenen zijn voor deze inconsistente onderzoeksresultaten.

Allereerst heeft het managementteamonderzoek tot dusver weinig aandacht voor de *nature of diversity*. In bijna elk onderzoek wordt uitgegaan van een generiek effect van

¹ Het effect van gemiddelde teamkenmerken is gebaseerd op individuele kenmerken. Bijvoorbeeld, van jonge managers wordt verwacht dat zij meer geneigd zijn risicovolle strategieën na te streven dan oudere managers.

diversiteit, onafhankelijk van het specifieke (demografische) kenmerk waarop het niveau van diversiteit is gebaseerd. Dit betekent bijvoorbeeld dat van diversiteit in leeftijd precies dezelfde effecten wordt verwacht als diversiteit gebaseerd op de functionele achtergrond van de teamleden. Echter, een kritische evaluatie van het onderzoek toont aan dat deze aanname niet gerechtvaardigd is (zie hoofdstuk 2). Daarnaast ligt de nadruk in het meeste managementteamonderzoek op het bestuderen van demografische kenmerken van de leden van het topmanagementteam, met name omdat deze gegevens relatief eenvoudig zijn te verzamelen. Het gebruik van demografische kenmerken is echter verwarrend omdat deze kenmerken veelal *proxies* zijn voor dieper liggende psychologische kenmerken. In essentie wordt ervan uitgegaan dat bijvoorbeeld personen van dezelfde leeftijd een homogene groep vormen met vergelijkbare attitudes en waarden, en daardoor tot vergelijkbaar gedrag. Het verband tussen demografische kenmerken en de daarbij veronderstelde attitudes en waarden is echter zelden vastgesteld. Hierdoor blijft de manier waarop demografische kenmerken het gedrag van personen beïnvloeden onduidelijk. Zo volgt uit het empirisch onderzoeksoverzicht van Lawrence (1997) dat van de 348 veronderstelde relaties tussen (objectieve) demografische kenmerken en de achterliggende subjectieve concepten, 58 procent moest worden verworpen. Lawrence (1997) concludeert dan ook dat: "*Demographics should not play a role in management team research, unless we understand what role it is playing.*"

Een tweede reden voor de inconsistente onderzoeksresultaten is dat tot dusver weinig aandacht wordt besteed aan de '*nature of interaction*', oftewel: hoe teamleden met elkaar samenwerken. Het meeste onderzoek relateert de kenmerken van de teamsamenstelling rechtstreeks aan uitkomstvariabelen zoals winstgevendheid, groei en innovatie. Het probleem ontstaat als deze relatie is gebaseerd op een tussenliggende variabele die niet wordt gemeten. Ter illustratie, een hypothese uit het onderzoek van McCain et al. (1983) luidt dat naarmate de variëteit in *tenure* binnen een groep toeneemt, het meer waarschijnlijk wordt dat communicatieproblemen en conflicten ontstaan. Personen in de groep die een afkeer hebben van conflicten zullen de groep verlaten, en dus leidt variëteit in *tenure* (ambtstermijn) tot een toename van turnover. Uit het onderzoek van McCain et al. (1983) volgt dat de 12% van de totale variatie in turnover wordt verklaard door de variëteit in *tenure* van de leden van het managementteam. Of diversiteit inderdaad leidt tot conflictsituaties, en of deze conflictsituatie ook de reden is voor uittreding van teamleden is echter niet gemeten, en kan dus ook niet worden vastgesteld. Hierdoor blijft het slechts speculeren naar een verklaring voor de relatie tussen diversiteit in teamsamenstelling en uittreding. Zelfs als tussenliggende procesvariabelen wel in het onderzoek worden betrokken is het onduidelijk hoe, en vooral waarom deze variabelen de uitkomsten beïnvloeden, en wat hun precieze relatie is met teamsamenstellingskenmerken. Dit is volgens ons vooral te wijten aan de gebrekkige theoretische onderbouwing, onduidelijk gespecificeerde concepten, en de *ad hoc* benadering voor het gebruik van tussenliggende procesvariabelen.

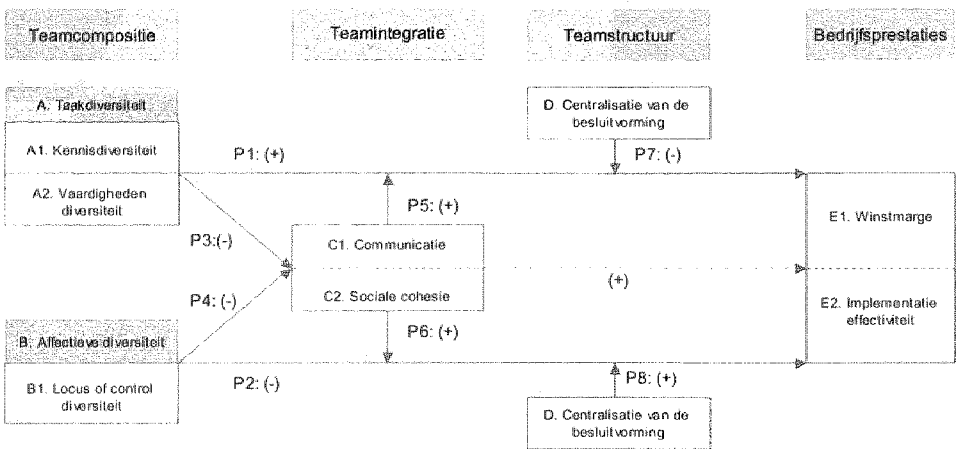
Een derde tekortkoming dat het onderzoek naar managementteams kenmerkt is de gebrekkige aandacht voor contingentievariabelen die bepalen *wanneer* een specifiek kenmerk van het managementteam effect sorteert op de uitkomstvariabelen. Met name de invloed van interne contingentievariabelen zoals de structuur van het team is zelden onderzocht. Bijvoorbeeld, tot op heden wordt door vrijwel elke empirische topmanagementteamstudie verondersteld dat elk teamlid een even groot aandeel in de

besluitvorming bezit, terwijl dit in de praktijk vrijwel nooit het geval is. Het heeft echter weinig zin om teamkenmerken te relateren aan besluitvormingsprocessen en de uitkomsten daarvan, wanneer in werkelijkheid de keuzes worden gemaakt door één dominant persoon in het team.

Onderzoeksmodel

Wij menen dat het inzicht in het functioneren van managementteams, en het effect daarvan op de ondernemingsresultaten wordt verbeterd door beantwoording van de volgende drie vragen: (i) **welke** typen van teamdiversiteit zijn te onderscheiden; (ii) **hoe** coördineren teams hun interacties; en (iii) **wanneer** zijn de effecten van de teamsamenstelling het meest uitgesproken. Figuur 1 geeft het onderzoeksmodel weer dat als leidraad dient voor de hierna volgende argumentatie.

Figuur 1: Onderzoeksmodel met verwachte effecten



P1: pijl 1
 (+): verwacht positief effect; (-): verwacht negatief effect

We starten vanuit de gedachte dat de samenstelling van het managementteam de primaire basis vormt voor de interactie tussen de teamleden. Vandaar dat het belangrijk is aandacht te besteden aan de 'nature of diversity', meer specifiek: **welke** typen van teamdiversiteit kunnen worden onderscheiden, en hoe beïnvloedt elk van deze diversiteitstypen de bedrijfsprestaties. Wij onderscheiden twee typen van teamdiversiteit: (i) productief (met een positief effect op bedrijfsprestaties); en (ii) niet-productief (met een negatief effect op de bedrijfsprestaties). Productieve vormen van diversiteit volgt uit kenmerken die direct bijdragen aan de uitvoering van ondernemingstaken zoals: (i) kennis; en (ii) vaardigheden. Onder niet productieve vormen van diversiteit vallen kenmerken die geen directe toegevoegde waarde leveren aan de uitvoering van ondernemingstaken zoals leeftijd en geslacht; en dieper liggende kenmerken zoals persoonlijkheid. Van elk van deze diversiteitstypen wordt een uniek effect op de bedrijfsprestaties verwacht, als gevolg van de specifieke theorie die op elk type van toepassing is. Kennisdiversiteit betekent dat het team is samengesteld uit leden met een verschillende kennis-, in dit geval functionele achtergrond. Het onderliggende mechanisme is dat individuen een beperkte informatieverwerkingscapaciteit bezitten

(vergelijk met het concept '*bounded rationality*'), en dat door het samenvoegen van personen met een verschillende kennisachtergrond de hoeveelheid informatie die nodig is om goede besluiten te nemen toeneemt. Daarnaast wordt verwacht dat kennisdiversiteit een kritische discussie stimuleert, waardoor een betere afweging van alternatieven wordt gemaakt, en dus betere beslissingen kunnen worden genomen. Vandaar dat wij verwachten dat kennisdiversiteit een positief effect heeft op de resultaten van de onderneming (zie *figuur 1*, pijl 1 (P1)).

Diversiteit in vaardigheden is het gevolg van verschillen in vaardigheden en competenties tussen de individuele leden van het team. In tegenstelling tot kennisdiversiteit, dat gericht is op '*thinking*' (denken), is diversiteit in vaardigheden gebaseerd op '*doing*' (doen), en dus meer gericht op actie. Wij menen dat teams, met name bij de implementatie van beslissingen, profiteren van de aanwezigheid van een breed scala aan vaardigheden binnen het team. Het onderliggende mechanisme is dat door het samenbrengen van verschillende vaardigheden in het team zij beter in staat is de grote variëteit aan ondernemingstaken te vervolgen. Het idee van diversiteit in vaardigheden is gebaseerd op het onderzoek van Quinn en collega's (1988, 1995, 1996). Zij vinden dat individuele managers die over een grote verscheidenheid aan vaardigheden beschikken door hun medewerkers en superieuren worden beoordeeld als meer effectief dan managers die over relatief weinig vaardigheden beschikken. Wij verwachten dat hetzelfde geldt voor managementteams. Dus, diversiteit in vaardigheden heeft een positief effect op de bedrijfsprestaties (zie *figuur 1*, P1).

In tegenstelling tot kennis- en vaardighedendiversiteit, die kunnen worden beschouwd als productieve vormen van diversiteit, is affectieve diversiteit een niet productieve vorm van diversiteit met een negatief effect op de bedrijfsprestaties (zie *figuur 1*, P2). Affectieve diversiteit heeft betrekking op '*feeling*' (gevoel). Er kan daarbij onderscheid worden gemaakt in twee vormen van affectieve diversiteit: (i) diversiteit die voortvloeit uit observeerbare demografische kenmerken zoals geslacht en leeftijd; en (ii) diversiteit gebaseerd op dieper liggende psychologische kenmerken. De onderliggende theorie van diversiteit gebaseerd op duidelijk zichtbare demografische kenmerken zoals leeftijd en geslacht, is dat deze duidelijk zichtbare kenmerken het proces categorisatie bevorderen. Categorisatie refereert aan de onbewuste neiging van personen om mensen op basis van leeftijd, geslacht en ras in te delen in sociale categorieën. Het classificeren van personen in sociale categorieën op basis van stereotyperingen heeft tot gevolg dat personen de neiging hebben de leden van hun eigen categorie te beoordelen als superieur. Het resultaat hiervan is dat afstanden ontstaan tussen de gevormde subgroepen, die kunnen leiden tot niet productieve interacties tussen de leden uit verschillende subgroepen.

Het onderliggende mechanisme van affectieve diversiteit gebaseerd op dieper liggende karakteristieken, zoals persoonlijkheid, is het '*similarity-attraction*' perspectief dat stelt dat mensen in het algemeen het liefst samenwerken met personen die gelijke ideeën en opvattingen als zijzelf hebben. Wij zullen in ons onderzoek vooral aandacht besteden aan het effect van affectieve diversiteit op basis van persoonlijkheidskenmerken. De reden is dat onderzoek heeft aangetoond dat het effect van affectieve diversiteit wordt beïnvloed door de tijd dat personen met elkaar hebben samengewerkt. De invloed van diversiteit gebaseerd op oppervlakkige karakteristieken zoals leeftijd, geslacht en ras neemt af naarmate personen langer met elkaar samenwerken, terwijl het effect van diversiteit gebaseerd op dieper liggende

karakteristieken zoals persoonlijkheid juist toeneemt naarmate personen langer met elkaar samenwerken.

Aangezien leden van managementteams vaak al enige tijd samenwerken, verwachten wij dat het effect van diversiteit in persoonlijkheid meer effect sorteert dan affectieve diversiteit gebaseerd op demografische kenmerken. In ons onderzoek maken we gebruik van het persoonlijkheidskenmerk perceptie van controle (locus of control). Dit concept heeft te maken met de mate waarin mensen menen dat zij controle kunnen uitoefenen op de gebeurtenissen in hun leven. Personen met een interne locus of controle zoeken de oorzaak van de dingen die hen overkomen in hun eigen gedrag, terwijl personen met een externe locus of controle geloven dat hetgeen hen overkomt het resultaat is van zaken die buiten hun controle vallen zoals geluk of (nood)lot (Rotter, 1966)². Wij gebruiken het concept locus of control omdat is aangetoond dat dit concept betrekking heeft op fundamentele verschillen tussen personen (Boone & De Brabander, 1993).

De tweede vraag die centraal staat in ons onderzoek is **hoe** teams hun interacties coördineren. Om inzicht te krijgen in de mate van integratie binnen het team is het noodzakelijk de *black box* van de teamsamenstelling te openen. Wij maken onderscheid in twee typen integratiemechanismen: (i) cognitief, en (ii) affectief. Het cognitieve aspect van teamintegratie wordt gevormd door de mate waarin teamleden in staat zijn effectief te communiceren. Effectieve communicatie wordt gedefinieerd als de volledige uitwisseling van alle beschikbare informatie. Om dit resultaat te bereiken is het van belang dat teamleden bereid zijn openlijk en accuraat informatie aan de andere teamleden te presenteren. De toegevoegde waarde van effectieve communicatie is gelegen in fundamentele bedrijfsaspecten zoals het nemen van juiste beslissingen. Hierdoor wordt verwacht dat effectieve communicatie de resultaten van de onderneming positief beïnvloedt. De affectieve component van teamintegratie wordt gevormd door de mate waarin de teamleden bereid zijn met elkaar samen te werken (sociale cohesie). Het concept cohesie komt uit de natuurkunde, waar het wordt gedefinieerd als de moleculaire kracht die de afzonderlijke deeltjes bij elkaar houdt. In een sociale context duidt cohesie op de mate waarin teamleden zich voelen aangetrokken tot de groep. De onderliggende gedachte is dat groepen met een hoog niveau van sociale cohesie beter in staat zijn hun acties te coördineren, en meer plezier beleven aan het samen werken met elkaar dan groepen met een laag niveau van sociale cohesie. Hierdoor kan worden verwacht dat sociale cohesie de bedrijfsprestaties positief beïnvloedt.

Wij denken dat alle vormen van diversiteit negatief samenhangen met de mate waarin het team in staat is effectief te communiceren, en met het niveau van sociale cohesie in het team (zie *figuur 1*, P3 en P4). De reden hiervoor is dat teamintegratieproblemen ontstaan door verschillen in de manier waarop teamleden een beslissingssituatie benaderen. Deze verschillen kunnen voortvloeien uit verschillen in kennis en vaardigheden, of uit verschillen in attitudes. Wij menen echter dat integratieproblemen vooral het gevolg zijn van attitudeverschillen die zijn verankerd in de persoonlijkheid van individuen zoals het kenmerk locus of control. De reden is dat

² De relevantie van het concept locus of control in het managementteamonderzoek is gelegen in het feit dat het leiden van een organisatie in essentie niets anders is dan een voortdurende poging om controle uit te oefenen over de diverse omstandigheden waarmee de onderneming wordt geconfronteerd om zo de gewenste resultaten te behalen (Boone et al., 1996).

deze fundamentele verschillen in persoonlijkheid het voor personen moeilijker maakt om zich te kunnen verplaatsen in de denkwijze van de ander, waardoor de kans op niet productieve conflicten toeneemt. Concluderend, diversiteit vergroot de kans op integratieproblemen, zoals een gebrek aan sociale cohesie en ineffectieve communicatie. Zowel van sociale cohesie als effectieve communicatie wordt gesteld dat ze de bedrijfsprestaties positief beïnvloeden. Hieruit kan worden afgeleid dat het positieve effect van kennis- en vaardighedendiversiteit op de resultaten van de onderneming meer is uitgesproken wanneer de teamleden in staat zijn effectief met elkaar te communiceren, en een hoge mate van sociale cohesie bezitten (zie *figuur 1*, P5). Daarnaast verwachten wij dat het negatieve effect van affectieve diversiteit (persoonlijkheid) afneemt wanneer de teamleden in staat blijken productief met elkaar samen te werken, i.e. een hoog niveau van sociale cohesie en communicatie (zie *figuur 1*, P6). Wij bouwen daarbij voort op de organisatiestructuurtheorie van Lawrence and Lorsch (1967) en Galbraith (1973), die stelt dat een toename van differentiatie in de bedrijfseenheden vergezeld dient te worden met een gelijke toename van integratie tussen de bedrijfseenheden om een effectief functionerende organisatie te krijgen.

De derde bijdrage van dit onderzoek is gelegen in de aandacht voor contingentievariabelen die expliciet bepalen **wanneer** de effecten van teamcompositie op de bedrijfsresultaten tot uiting komen. Hoewel het onderzoek naar managementteams aandacht heeft besteed aan externe contingenties zoals omgevingsdynamiek, zijn interne contingenties zoals teamstructuur tot dusver onderbelicht gebleven. In dit onderzoek wordt vooral aandacht besteed aan de invloed van centralisatie van de besluitvorming op de relatie tussen teamdiversiteit en de bedrijfsprestaties. De verdeling van zeggenschap binnen het team bepaalt wie van de managers invloed uitoefent, en dus als de besluitvorming binnen een managementteam is gelegen bij één persoon, neemt de invloed van het effect van de teamsamenstelling af. Wij verwachten dan ook dat het positieve effect van diversiteit in kennis en vaardigheden op de prestaties van de onderneming toeneemt naarmate de beslissingsbevoegdheid binnen het team meer evenredig is verdeeld (zie *figuur 1*, P7). Aan de andere kant verwachten wij dat centralisatie van de besluitvorming de coördinatieproblemen, die het gevolg zijn van diversiteit in persoonlijkheid (locus of control) kan beperken (zie *figuur 1*, P8). De reden is dat door een heldere lijn van informatievoorziening naar één centraal persoon de kans op misinterpretaties, en de negatieve emotionele spanningen die hier uit kunnen voortvloeien afneemt. In dit specifieke geval kan centralisatie van besluitvorming worden beschouwd als een coördinatiemechanisme dat in staat is de afwijkende zienswijzen van de individuele teamleden te convergeren, en daarmee hun negatieve effect op de bedrijfsprestaties te verminderen.

Onderzoek context en sample

In dit onderzoek staat het verklaren van de ondernemingsresultaten van 38 kleine en middelgrote IT bedrijven in Nederland en België centraal. De IT bedrijfstak is een jonge en snelgroeïende bedrijfstak, en van cruciaal belang voor de economische ontwikkeling van België en Nederland, omdat de concurrentiekracht van beide landen is gelegen in het creëren van producten en diensten met een hoge toegevoegde waarde. Softwareproducten en diensten fungeren daarbij als 'basisgrondstof', en softwarebedrijven spelen als leverancier van deze grondstof in praktisch elke waardeketen een belangrijke rol (Huizenga & Den Hertog, 1997). De IT bedrijfstak

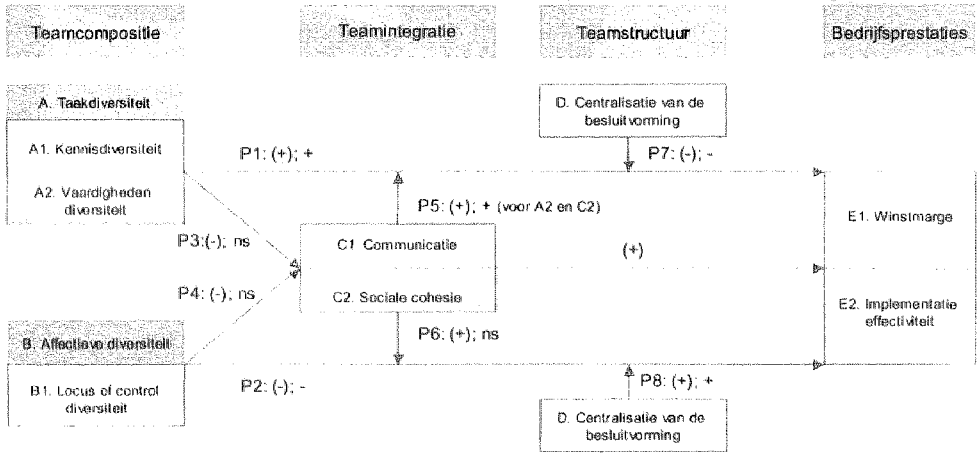
wordt gekenmerkt door een sterke dynamiek, waarbij de softwareproducten elkaar in hoog tempo opvolgen. Dit vereist van bedrijven dat zij snel en daadkrachtig inspelen op de ontwikkelingen in de markt, door voortdurend te investeren in het binnenhalen en ontwikkelen van nieuwe kennis. Daarnaast speelt de betrouwbaarheid van de geleverde softwarediensten en producten een belangrijke rol, omdat bedrijven steeds meer afhankelijk worden van softwaresystemen. Deze marktsituatie, waarbij de innovativiteit en beheersbaarheid van softwareproducten en diensten centraal staat, maakt het voor softwarebedrijven niet eenvoudig om succesvol te zijn. Het gevolg hiervan is dat in deze bedrijfstak grote verschillen in winstgevendheid bestaan.

Onze steekproef bestaat uit 38 dienstverlenende IT bedrijven, die gemiddeld 61 werknemers in dienst hebben. Gemiddeld bestaan de bedrijven 24 jaar, en in 63 procent van de bedrijven is de directeur tevens de oprichter van de onderneming. Gemiddeld genomen wordt ongeveer 30 procent van de omzet behaald met maatwerkprojecten, en wordt 9 procent van de omzet besteed aan *in house* R&D. Het managementteam bestaat gemiddeld uit 5 personen, met een gemiddelde team *tenure* (ambtstermijn) van ongeveer 3 jaar. Het overgrote deel van de teamleden bestaat uit mannen, en de gemiddelde leeftijd van de teamleden is ongeveer 40 jaar. Daarnaast werken de teamleden gemiddeld 6 jaar voor de onderneming. Gemiddeld genomen ontmoeten de teamleden elkaar 3 per maand voor officiële managementteamvergaderingen.

Belangrijkste onderzoeksresultaten

In figuur 2 worden zowel de verwachte als de gevonden effecten weergegeven. De belangrijkste resultaten uit het onderzoek worden in deze paragraaf besproken.

Figuur 2: Onderzoeksmodel met verwachte en gevonden effecten



P1: pijl 1
 (+): verwacht positief effect; +: gevonden positief effect;
 (-): verwacht negatief effect; -: gevonden negatief effect
 ns: gevonden effect niet significant

De onderzoeksresultaten tonen aan dat een onderscheid kan worden gemaakt in productieve en niet productieve vormen van diversiteit. Diversiteit in taakgerichte kenmerken zoals kennis en vaardigheden hebben, als verwacht, een positief effect op

de bedrijfsprestaties, waarbij het positieve effect van diversiteit in vaardigheden vooral betrekking heeft op de effectieve implementatie van IT projecten (zie *figuur 2*, P1). Tevens blijkt dat diversiteit in persoonlijkheid (locus van controle), zoals gesteld, de ondernemingsprestaties negatief beïnvloedt (zie *figuur 2*, P2). Daarnaast volgt uit het onderzoek dat de positieve relatie tussen diversiteit in vaardigheden en effectieve implementatie wordt verstrekt indien teams een hoge mate van sociale cohesie bezitten (zie *figuur 2*, P5). Vervolgens tonen de resultaten aan dat het positieve effect van diversiteit in kennis en vaardigheden op de winstmarge van de onderneming afneemt wanneer de besluitvorming wordt gecentraliseerd (zie *figuur 2*, P7). Het tegenovergestelde blijkt op te gaan voor diversiteit in persoonlijkheid. Zoals verwacht neemt de negatieve relatie tussen diversiteit in persoonlijkheid en de winstmarge van de onderneming juist af wanneer de beslissingsbevoegdheid wordt gecentraliseerd (zie *figuur 2*, P8). Echter, het gevolg hiervan is wel dat niet meer optimaal gebruik kan worden gemaakt van diversiteit in kennis en vaardigheden, omdat deze juist gebaad zijn bij gedecentraliseerde besluitvorming.

Dit betekent dat uit het onderzoek een optimale teamconfiguratie kan worden afgeleid. Namelijk, teams met een hoge diversiteit in kennis en vaardigheden, een lage diversiteit in persoonlijkheid, gecombineerd met een gedecentraliseerde besluitvorming presteren het best. Terwijl teams met een lage diversiteit in kennis en vaardigheden, een hoge diversiteit in persoonlijkheid, waarbij de besluitvorming is gedecentraliseerd de slechtste resultaten behalen. Ter illustratie. Drie teams in onze steekproef voldoen aan de criteria van de ideale samenstelling. Dat wil zeggen: hoge diversiteit in kennis en vaardigheden, lage diversiteit in persoonlijkheid, en gedecentraliseerde besluitvorming. De gemiddelde winstmarge (ROS) van deze drie bedrijven is 9.82 procent (standaard deviatie (SD)=.067). De gemiddelde winstmarge van de andere 32 bedrijven die niet voldoen aan de optimale teamconfiguratie criteria is 3.84 procent (SD=.104). Vijf bedrijven voldoen aan de criteria van de slechtste teamconfiguratie, namelijk lage diversiteit in kennis en vaardigheden, hoge diversiteit in persoonlijkheid en gedecentraliseerde besluitvorming. De gemiddelde winstmarge (ROS) van deze vijf bedrijven is -7.22 procent (SD=.121). Kortom, de winstmarge van bedrijven die voldoen aan de optimale teamconfiguratie is gemiddeld 5.98 procentpunten hoger dan de winstmarge van bedrijven zonder ideale teamconfiguratie, en gemiddeld 17.04 procentpunten hoger dan de winstmarge van bedrijven met de minst geschikte teamconfiguratie.

Implicaties voor management.

De resultaten van ons onderzoek hebben twee belangrijke implicaties voor de managementpraktijk. Allereerst voor het selectiebeleid. In dit geval zijn twee typische beschrijvingen van bedrijfsleiders uit het interview dat met hen is gehouden interessant. Op de vraag: waar let u op bij de selectie van topmanagementteamleden, antwoordde een aantal bedrijfsleiders dat bij de selectie in eerste instantie vooral wordt gelet op de mate waarin de manager als persoon past in het team. Vervolgens wordt gekeken in welke mate de functievereisten overeenstemmen met de specifieke kennis en ervaring die deze manager in zijn functie had opgedaan. In dit geval wordt een vruchtbare samenwerking als voorwaarde gesteld. Andere bedrijfsleiders stelden dat zij bij het selecteren van nieuwe managers vooral kiezen voor managers met het meest geschikte functieprofiel voor het uitoefenen van de vacante functie; *'the best man to do the job'*. In dit geval wordt dus de kennis en ervaringsachtergrond als dominant criterium

gesteld. De bevinding dat diversiteit in persoonlijkheid een negatief effect heeft op de prestaties van de onderneming, toont aan dat de persoonlijkheid van teamleden een belangrijke voorwaardenscheppende rol speelt bij het succesvol opereren van managementteams. Dit betekent dat bij de selectie van managementteamleden aandacht moet worden besteed aan de mate waarin de persoonlijkheid van de nieuwe manager past in het team. Een selectiebeleid waarbij de randvoorwaarde voor het selecteren van een nieuw lid van het managementteam is gebaseerd op persoonlijkheid heeft daarom een grotere kans op succes, dan een selectieprocedure waarbij vooral aandacht wordt besteed aan de functionele kwaliteiten van de kandidaat.

De tweede managementimplicatie is dat om optimaal te kunnen profiteren van de specialistische kennis en vaardigheden in het team, de besluitvorming binnen het team moet worden gedecentraliseerd. Dit betekent bijvoorbeeld dat de leden van het team met een verschillende functionele achtergrond, tevens de bevoegdheid moeten krijgen beslissingen te nemen over zaken die onder hun functionele verantwoordelijkheid vallen. Gebeurt dit niet dan verdwijnt het voordeel van diversiteit in kennis en vaardigheden, en heeft het dus ook weinig zin een divers team samen te stellen.