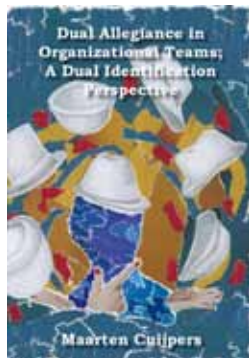


Promotie

De complexiteit en dynamiek van afzetmarkten waarin organisaties opereren zorgt ervoor dat veel aspecten met elkaar verweven zijn. Omdat een manager in zijn eentje deze complexe situatie niet goed kan overzien, zijn managementteams nodig waarin managers vanuit verschillende disciplines samenkomen en vanuit verschillende perspectieven de situatie kunnen analyseren. Hoewel de hoofdfunctie van deze teams zou moeten zijn om in het belang van het bedrijf te handelen, heeft ieder teamlid te maken met meerdere deelbelangen die belangrijk zijn. Men zou kunnen denken aan het belang van de regio of divisie die de manager aanstuurt, maar ook aan de functie die hij vertegenwoordigt. Deze deelbelangen kunnen de interacties en afhankelijkheidsrelaties tussen teamleden sterk beïnvloeden en juist de onderlinge relaties zijn belangrijk voor het succesvol functioneren van managementteams. Terwijl bij het verbeteren van het functioneren van het managementteam vooral gekeken wordt naar factoren binnen het team, analyseert het proefschrift hoe deelbelangen die hun oorsprong buiten het team kennen het functioneren van het managementteam beïnvloeden. Uit het onderzoek, voornamelijk kwalitatief van aard, blijkt dat wanneer er geen rekening gehouden wordt met de aanwezige deelbelangen, managers een sterk intern conflict ervaren tussen belangen. Dit staat een goede onderlinge relatie in de weg en daarmee ook het functioneren van het team.

Uit onderzoek blijkt dat wanneer managers worden geconfronteerd met uiteenlopende verwachtingen en deelbelangen, een intern conflict wordt ervaren dat schadelijk is voor het functioneren van het managementteam. Bovendien suggereert onderzoek dat managers die hoger op de organisatorische ladder staan geen intern conflict ervaren. Helaas is uit huidig onderzoek niet af te leiden waarom dat zo is. De resultaten uit de eerste studie van het proefschrift geven aan dat ook managers in de top van organisaties te maken hebben met conflicterende deelbelangen, maar dat dit dusdanig in hun taak is ingebed dat dit vaak gezien wordt als een constante spanning en niet als conflict. Omstandigheden in de onderlinge communicatie tussen managers kunnen deze spanning intensiveren – en zorgen voor een intern conflict – of verzwakken. Hiermee illustreert de studie het belang van goede communicatieprocessen in het managen van organisatorische deelbelangen.

Het proefschrift maakt gebruik van de psychologische sociale-identiteitstheorie die stelt dat iedereen zoekt naar een gevoel van verbondenheid met een sociale groep. Dit is belangrijk voor het zelfvertrouwen en het gevoel van eigenwaarde. Het gevolg van deze betrokkenheid, ofwel identificatie met een sociale groep, is dat men gedrag gaat vertonen in het belang



MAARTEN CUIJPERS

Postdoctoraal onderzoeker
aan de Universiteit Maastricht

van de sociale groep – bijvoorbeeld de divisie of regio, het managementteam of beide – waarmee men zich verbonden voelt. Het risico is dan aanwezig dat men zich alleen nog maar richt op het deelbelang en het algemene belang vergeet, of andersom, waardoor conflicten binnen het managementteam ontstaan. De gevolgen van dit fenomeen voor managementteams zijn in een vervolgstudie in kaart gebracht. Door het gebruik van videoobservatie en interviews is inzicht verkregen in de effecten van deelbelangen op gedragsintegratieprocessen binnen managementteams. Drie patronen geven meer informatie over

hoe deelbelangen gedragsintegratieprocessen beïnvloeden. Ten eerste is de mate waarin een manager waarde hecht aan het verdedigen van zijn deelbelangen uitermate belangrijk in hoe een managementteam-identiteit gecreëerd kan worden die belangrijk is voor het onderlinge communicatieproces. Ten tweede moet voor een positieve identificatie van managers het deelbelang worden gevalideerd door collega's. Ten derde heeft de voorzitter van het managementteam een sleutelrol in het managen van de verschillende aanwezige deelbelangen. De praktische relevantie van deze studie is het grotere inzicht in de wijze waarop managementteams daadwerkelijk functioneren. Tot op heden wordt namelijk veel kennis geabstraheerd uit onderzoek naar projectteams die over het algemeen andere structuurkenmerken hebben en lang niet zo sterk beïnvloed worden door deelbelangen.

Tot slot is geprobeerd deze resultaten te repliceren in een longitudinale teamsimulatiestudie. Hierin is gebruikgemaakt van een teamorganisatiestructuur die vergelijkbaar is met de structuur van managementteams. In het laboratoriumonderzoek waren in drie achtereenvolgende sessies twee teams van twee personen verantwoordelijk voor zowel een eigen deelbelang als een overkoepelend algemeen doel. De resultaten tonen aan dat identificatie met het managementteam inderdaad belangrijk is voor de algehele teamprestatie en dat de identificatie met deelbelangen, indien niet goed geïntegreerd in het overkoepelend algemeen doel, een bufferende en beperkende werking heeft op het functioneren van het managementteam.

Alles bij elkaar draagt het proefschrift bij aan het inzicht in de gevolgen van deelbelangen als een structurele eigenschap die is ingebed in de taak van managers. In de praktijk kunnen managers en consultants profiteren door zich meer bewust te zijn van het feit dat psychosociale factoren en deelbelangen die hun oorsprong buiten het team kennen grote invloed hebben op interne teamprocessen.

LITERATUUR

Cuijpers, M. (2012) *Dual allegiance in organisational teams; a dual identification perspective*. Proefschrift. Maastricht: Universiteit Maastricht.