

Ronald Visser

De Mobiele Manager: mythe of mogelijkheid?



Ronald C. Visser MSc (rcvisser@gmail.com) is als docent en promovendus verbonden aan de Business Universiteit Nyenrode. Zijn onderzoek en (freelance) onderwijs richten zich op personeelsontwikkeling en talentmanagement.



Branchbouncende managers en job-hoppende hipo: in de ogen van de talentvolle manager is zijn vermogen om te presteren ongebonden aan baan of organisatie. Als houder van talent - de grondstof van de 21ste eeuw - is hij immers de belangrijkste schakel in organisatiesucces. Of toch niet? In dit artikel wordt de beperkte mobiliteit van leiderschapskwaliteiten beschreven. Daarnaast worden handreikingen gedaan om de werving van talent te verbeteren en de integratie na een transitie te bevorderen. Belangrijkste conclusie: **Bezint eer ge begint.**

Pijplijn problematiek

De vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking zijn vanaf 2010 sterk voelbaar. 65 jaar na de start van de wederopbouw van de Westerse wereld, zullen organisaties met lede ogen aan zien hoe hun meest seniore medewerkers met pensioen zullen gaan. Een aanzienlijk deel van deze uittrekkers zal bestaan uit managers en bestuurders. Al in de afgelopen jaren ervoeren organisaties toenemende problemen met het vinden van geschikte managers (CIPD, 2006). Gezien deze "grijze exodus", zal de vraag naar bekwaame managers alleen maar stijgen. Omdat niet alle organisaties in staat zullen zijn om de pijplijn intern te vullen, zal de strijd om talentvolle managers op de arbeidsmarkt losbarsten. De tweede *war for talent* lijkt aanstaande.

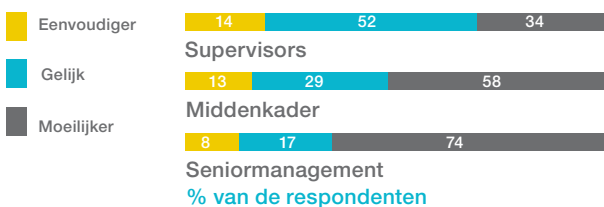
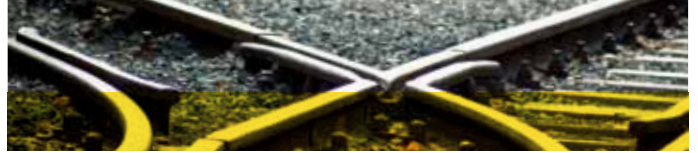


Fig. 1 - Percentage van organisaties dat problemen ervaart bij het vullen van managementposities

Deze strijd om talent is niet opmerkelijk. In kennis- en diensteneconomieën is de toegevoegde waarde van mensen groter dan ooit. Complexiteit werkt als een hefboom op de waarde van talentvolle medewerkers (Hunter et al., 1990). Mede hierdoor is de balans in de arbeidsrelatie tussen werkgever en -nemer verschoven. Drucker (2002) zei ooit: *In het verleden diende de mens het systeem, tegenwoordig moet het systeem de mens dienen. Hij vervolgde door te zeggen dat "kenniswerkers, in tegenstelling tot handarbeiders in productiefabrieken, de productiemiddelen bezitten: zij dragen de kennis in hun hoofd en kunnen het daarom meenemen"* (2000, p.ix). Anders gezegd, de kwaliteiten van kenniswerkers zijn mobiel. Of toch niet?! Schattingen suggereren dat 50 procent van het middenkader of hoger management op een bepaald punt in de loopbaan vroegtijdig plafonneert of ontspoord, veelal na een loopbaantransitie (Gentry & Chappelow, 2009). Kennelijk bieden successen uit het verleden geen garantie voor de toekomst.

Menselijke kapitaal: generiek vs. organisatiespecifiek

De optelsom van kennis, kunde, attitude, persoonseigenschappen en dergelijke, staat bekend als menselijk kapitaal. Een belangrijk onderscheid dat Nobelprijswinnaar Gary Becker maakt is het verschil tussen generiek en bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal.



Generiek menselijk kapitaal zijn de waardetoevoegende kwaliteiten die in meerdere situaties kunnen worden aangewend. Denk bijvoorbeeld aan een algemene bedrijfskundige opleiding. Bedrijfsspecifieke kwaliteit is dat menselijk kapitaal dat uniek verbonden is met de organisatie waar iemand werkt. Het gaat bijvoorbeeld om het begrip van de bedrijfscultuur, systemen en processen. Deze kwaliteiten verliezen veelal hun waarde in een nieuwe situatie. Via dit onderscheid tussen generiek en bedrijfsspecifiek kan men verklaren waarom succesvolle managers, na een overstap naar een andere bedrijf, 'onverwachts' kunnen ontsporen.

Teamgebondenheid

Een krachtige illustratie van de beperkte mobiliteit van kwaliteiten van kenniswerkers is een onderzoek onder cardiologen van Huckman en Pisano (2006). Medisch specialisten werken soms voor verschillende ziekenhuizen of medische centra. Er wordt verondersteld dat deze 'freelancers' consequent hoge prestaties kunnen leveren. Ongeacht het ziekenhuis waarin zijn moeten opereren. Opgedane ervaring zal immers ten goede komen aan alle patiënten. Althans, dat denkt men. Echter, wanneer een cardioloog vier dagen in ziekenhuis A en één dag in ziekenhuis B werkt, dan blijken in ziekenhuis A de sterfte- en complicatiecijfers significant lager uit te vallen. De verklaring: chirurgische ingrepen vragen om een nauwe samenwerking met en afstemming tussen verpleegkundigen, anesthesisten en chirurgen. De mate waarin het team op elkaar in gespeeld raakt en de mate van teamidentificatie bevorderen de prestaties. Soortgelijke effecten ziet men terug in de sport. Voetbalteams die gedurende het seizoen nauwelijks van samenstelling veranderen, scoren meer goals, bemachtigen meer punten en eindigen hoger op de ranglijst (Van Vugt, 2010). Ook de gedeelde ervaring binnen basketbalteams leidde tot prestatieverhoging, al resulteerde een te grote collectieve ervaring in kennisverstarring en rigiditeit (Berman et al, 2002).

Sociale dynamiek rondom sterren

Ook onderzoeken onder investment bankers benadrukken de contextgebondenheid van prestaties. Deze prototypische *free agents* blijken namelijk zelden in staat hun *track record* waar te maken bij een andere organisatie. Groysberg en collega's (2004, 2008) volgden een duizendtal bankiers met een sterrenstatus na een overstap naar een concurrent. Bijna de helft van de bankiers presteerde matig na de transitie, gemiddeld daalden de prestaties met maar liefs 20 procent; en zelfs vijf jaar later presteerden deze bankiers nog niet op hun oude

niveau. Kortom, de sterren verbleekten. De onderzoekers schrijven het prestatieverval toe aan twee factoren: Allereerst de eerder genoemde bedrijfsspecifieke kwaliteiten die niet meegenomen kunnen worden. Ten tweede ervaren de sterren problemen met het zich eigen maken van de nieuwe systemen, procedures, collega's en (sub)cultuur. Dit wordt nog eens versterkt door de houding van hun nieuwe collega's. Deze hebben de neiging om de nieuwkomer te vermijden, hem af te sluiten van informatie, of samenwerking te weigeren. De nieuwkomer zal zich een nieuwe werkwijze moeten aanmeten en oude gewoontes moeten afleren. Dit blijkt vaak lastig, omdat ze afstand moeten doen van hetgeen ze in het verleden succesvol heeft gemaakt. Op het moment dat de dalende prestaties worden toegeschreven aan het onvermogen zich aan te passen, is het leed al geleden: de reputatie is beschadigd. De schade blijft niet alleen beperkt tot de individuele prestaties van de bankiers. Het aantrekken van 'sterren' leidt tot een scherpe daling in het moraal van de zittende medewerkers. Hun komst kan leiden tot interpersoonlijke conflicten en een afname van de communicatie. Het is niet alleen de afgunst ten aanzien van het hoge salaris, de tekenbonus en riant secundaire arbeidsvoorwaarden waarmee de sterren zijn aangetrokken, ook de wetenschap dat men voor een toekomstige loopbaanstap wellicht naar buiten moet kijken stemt tot onvrede. Het gevolg is dat de groepsprestatie enkele jaren daalt.

Vrouwelijke sterren

Bij nadere analyse (2008) bleek dat vrouwelijke investment bankers niet of nauwelijks last hadden van een overstap naar de concurrent. In de regel bleken vrouwen niet verblind door het financieel aantrekkelijk aanbod van een concurrent, maar dachten zij zeer bewust na over de transitie en de (on)mogelijkheden die de nieuwe werkgever bood. Tevens bleken veel vrouwen een sterk *extern* gericht netwerk te hebben. In tegenstelling tot hun mannelijke collega's, ervoeren vrouwelijke sterren veel problemen met het ontwikkelen van een *intern* netwerk. Ter compensatie zochten deze vrouwen steun buiten hun organisatie, bij branchegeenoten, klanten en dergelijke. Als een geluk bij een ongeluk, zijn deze relaties wel mobiel en dus van nut bij een andere werkgever. Tot slot bleken transfers van kleine naar grotere organisatie succesvoller dan omgekeerd. Hoogstwaarschijnlijk omdat grotere organisaties hun bankiers uitgebreider ondersteunen in het onderhouden en verhogen van de prestaties.

De Mobiele Manager: mythe of mogelijkheid?

Portfolio van menselijk kapitaal

En hoe zit dit bij topmanagers? Is het niet ongebruikelijk dat de beurskoers fluctueert in reactie op de aanstelling van een nieuwe CEO? En is dit juist geen indicatie dat de kwaliteiten van topmanagers mobiel zijn? Om deze vraag te beantwoorden, onderzochten Groysberg en collega's (2006) de overgang van twintig General Electric-bestuurders in de periode 1989-2001. GE staat bekend als 'de kweekschool voor managementtalent'. Toen Jeff Immelt de bekende Jack Welsh opvolgde als CEO van GE, werden de andere twee kandidaten voor deze toppositie snel weggevoerd door respectievelijk 3M en Home Depot. De reactie van de beurskoers van deze bedrijven: een ongekennde stijging van respectievelijk 6.5 en 10 miljard dollar! Toch bleken de twintig ex-GE bestuurders het in het algemeen matig te doen bij hun nieuwe werkgever. Ze presteerden minder goed dan de markt.

Ander menselijk kapitaal

Voortbouwend op het eerder genoemde onderscheid tussen generiek en bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal, kwamen de onderzoekers tot de conclusie dat er nog drie andere vormen van menselijk kapitaal zijn die de mobiliteit van managers bepaalt. Het betreft zogenaamd strategisch, sectoraal en relationeel menselijk kapitaal.

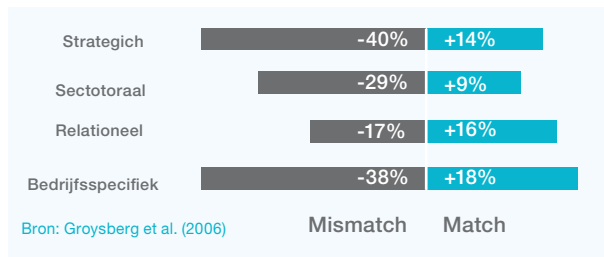


Fig. 2 - Percentage boven- en ondergemiddelde bedrijfsresultaten

Strategie

Strategisch menselijk kapitaal verwijst naar de kennis en kunde om bepaalde strategische uitdaging het hoofd te bieden. In het onderzoek werd een onderscheid gemaakt tussen strategieën gericht op kostenbeheersing, groei, en het opereren in een cyclische markt. In 9 van de 20 gevallen bleek er een goede aansluiting tussen het opgebouwde strategische kapitaal van de

bestuurder en de koers van de organisatie. Bij een goede match presteerde het bedrijf gemiddeld 14 procent beter dan de markt; bij een gebrekkige aansluiting presteerde het bedrijf ondermaats (- 40 procent, zie figuur 2).

Sector

Sectoraal menselijk kapitaal is de expertise die verbonden is aan het opereren in een bepaalde sector of industrie. Het kan gaan om kennis van technische zaken en regelgeving, of om specifieke kennis van klanten en toeleveranciers. Wanneer de bestuurders op onbekend terrein moesten opereren dan presteerden zij bijna 30 slechter dan de markt.

Relaties

Zoals reeds beschreven zijn relaties een belangrijke bron van prestaties voor professionals. Maar ook voor bestuurders is rationeel menselijk kapitaal van grote waarde. Waar relaties veelal bedrijfsspecifiek zijn, daar hebben bestuurders de luxe om een deel van hun relaties mee te nemen naar hun nieuwe organisatie. Wanneer de bestuurders niet solo de overstap maakten, maar drie of meer collega's meenamen, dan had dit positieve gevolgen voor de organisatieprestaties (+16 procent).

Bedrijfsspecifiek

Hetzelfde geldt voor bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal. Normaliter wordt deze vorm van menselijk kapitaal niet beschouwd als mobiel, echter, topmanagers hebben de positie waarin zij systemen en processen kunnen introduceren waarmee zij bekend zijn. Wanneer de cultuur en systemen pasten bij de bestuurder, dan had bedrijfsspecifiek kapitaal de sterkste invloed op de organisatieprestaties (+18 procent).

Portfolio

Kortom, managers beschikken over een portfolio van kennis en kunde die meer of mindere mate mobiel is – generiek, strategisch, sectoraal, relationeel en bedrijfsspecifiek – en voor een groot deel bepaalt dit in hoeverre resultaten uit het verleden enige garantie voor de toekomst bieden. Wanneer 'sterren' vertrekken naar een andere organisatie, dan verlaten zij een omgeving die hen in staat stelde te excelleren. Des te sterker de gelijkenis met de oude situatie, des te groter de waarschijnlijkheid op succes.

De Mobiele Manager: mythe of mogelijkheid?

Bezint eer ge begint

Welke lessen kunnen we hier nu uit trekken?

Allereerst dat resultaten uit het verleden geen garanties bieden voor de toekomst. Presteren is contextgebonden. Verandert de context, dan veranderen de eisen die aan de manager worden gesteld. Hoe meer de nieuwe situatie afwijkt van het mobiele menselijk kapitaal, des te groter is de leersprong die gemaakt zal moeten worden. Organisaties zullen dus een inschatting moeten maken van de mobiliteit van de getoonde kwaliteiten en deze vervolgens afzetten tegen de baanvereisten. Welke kwaliteiten neemt iemand mee die direct kunnen worden ingezet? Welke bekwaamheden voegen relatief weinig toe of werken zelfs averechts? Zijn die 'sterren' van de concurrent nu nog steeds zo aantrekkelijk als zij leken? Het bovengenoemde portfolio van menselijk kapitaal – generiek, strategisch, sectoraal, relationeel en bedrijfsspecifiek – biedt een leidraad voor deze inschatting en biedt een vocabulaire om het bespreekbaar te maken. Ook het werk van Watkins (2009) is in dit licht waardevol. Hij maakt een onderscheid tussen verschillende managementuitdagingen. Hij vangt deze in het STARS-model. Deze afkorting staat voor *Start up, Turnaround, Accelerated growth, Realignment en Sustaining success*. Verschillende uitdagingen die verschillende eisen stellen aan het gedragsrepertoire van de manager.

Ten tweede, gezien het belang van de context, inclusief systemen, processen en organisatiecultuur, lijkt de mythische verheerlijking van individuen ongerechtvaardigd. Het gaat voortdurend om de afstemming op, en aansluiting van het individu met, de omgeving en vice versa. Sterker nog, succes kan verblinden. Een recente Newsweek-studie gaf aan dat 90 procent van de senior en middenkadermanagers denkt dat ze bij de top 10 procent van beste performers horen. Uiteraard kan dit alleen in een imaginaire wereld waar iedereen bovengemiddeld is. Zelfoverschatting kan de leerbereidheid sterk reduceren. Bij een significante transitie is een ontwikkelingsgerichte houding van de manager echter noodzakelijk, hetzelfde geldt voor een sterke realiteitszin. Dit vraagt om actieve zelfreflectie en omgevingsanalyse. Omdat het soms moeilijk is om vanuit je eigen referentiekader te zien wat een nieuwe wereld nodig heeft, zal MD hier een actieve rol in kunnen en moeten spelen. Onder meer door nieuwe inzichten en perspectieven aan te reiken over de voorhanden managementuitdaging en de manager zelf.

Ten derde, plaatsen de beschreven onderzoeken een kritische kanttekening bij de conventionele MD-wijsheid dat een grote variëteit aan werkervaringen de ontwikkeling tot breed 'geschoolde' managers bevordert (McCall, 2003). Ook al blijft dit een valide observatie, de prijs die betaald moet worden voor tijdelijke underperformance kan hoog zijn. Sommige multinationals kiezen er dan ook voor om gespecialiseerde managers te ontwikkelen. Deze vormen vervolgens pools van managers die voor specifieke managementuitdagingen van stal worden gehaald. Zo zijn er de 'Butchers' voor reorganisaties, de 'Harvesters' voor business units die in relatief rustig en gunstig vaarwater verkeren en 'Mavericks' voor *new business development*.

Tot slot benadrukt de bovenstaande beschouwing dat de rol van MD bij externe werving niet is uitgespeeld. In tegendeel! Juist bij externe werving ligt er een zware taak voor MD om de nieuweling op stoom te krijgen. Dit betekent dat de nieuwe manager een heldere, grondige analyse dient te maken van de uitdaging die hem confronteert, hoe hij de accurate assessment ontvangt die aangeeft wat hij precies dient te veranderen om te verbeteren, en welke ondersteuning hij nodig heeft om de transitie te trotseren. Samenvattend, bezint eer ge begint! | [Md](#)

Literatuur

- Berman, S. L., Down, J., & Hill, C. W. (2002) Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-31.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2006). *Reflections on talent management*. London: CIPD.
- Drucker, P. (2000). *Management uitdagingen in de 21ste eeuw*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Drucker, P. (2002). They are not employees, they are people. *Harvard Business Review*, 80(2), 70-77.
- Gentry, W. A., & Chappelow, C. (2009). Managerial derailment: Weaknesses that can be fixed. In R. B. Kaiser (Ed.) *The perils of accentuating the positive* (pp. 97-114). Tulsa, OK: Hogan Press.
- Groysberg, B., McLean, A. N., & Nohria, N. (2006). Are leaders portable? *Harvard Business Review*, 84(?), 92-100.
- Groysberg, B., Nanda A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92-100.
- Groysberg, B. (2008). How star women build portable skills. *Harvard Business Review*, 86(2), 74-81.
- Huckman, R. S., G. P. Pisano. 2006. The firm specificity of individual performance: Evidence from cardiac surgery. *Management Science*, 52(4) 473-488.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28-42.
- McCall, M. W. (2003). *Toptalent*. High potentials als strategisch voordeel. Zaltbommel: Thema.
- Vugt, M. van (2010). *Stability and performance in professional football teams: Never change a ... team!* Working paper.

Colofon

Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen

Tel: 035 - 695 11 11

E-mail: TvMD@emdcentre.com

Web: www.emdcentre.com/MD.aspx

Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar

Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.

Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

Advertenties

1/1 pagina € 595,-

Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11

E-mail: tvmd@emdcentre.com

Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere

Mewadruk – Hilversum

Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in de winter van 2010.

Deadline voor artikelen: 1 oktober 2010

Deadline voor advertenties: 1 november 2010

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2010 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 350 per jaar. Info: www.nfmd.nl.

Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.

39



naam/voorletters: _____ m/v
 functie: _____
 bedrijf/organisatie: _____
 afdeling: _____
 adres: _____
 postcode/plaats: _____
 e-mail: _____

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: _____
 handtekening: _____