

De relatie tussen managertype en hoge prestaties



Introductie

Dat bepaalde typen managers effectiever zijn dan andere was al bekend. In nieuw onderzoek is nader gekeken naar de specifieke teamrollen en veranderingsstijl die nodig zijn bij het opzetten en behouden van een goed presterende organisatie. De verworven inzichten kunnen managers helpen om te bepalen waar zij verdere versterking nodig hebben, zowel in hun eigen ontwikkeling als in de kwaliteiten van de mensen om hen heen in de bedrijfsleiding.

Titel : De relatie tussen managertype en hoge prestaties
Auteur : André de Waal
Verschenen in : Holland Management Review (HMR 195, januari-februari 2021)
Publicatiedatum : 18-02-2021
Tags : leiderschap
Geselecteerd door : n d r (andredewaal@planet.nl) op 22-03-2021



DE RELATIE TUSSEN MANAGERTYPE EN HOGE PRESTATIES

André de Waal, Erjen van Nierop en Laurens Slood

LEIDERSCHAP

Het succes van een organisatie is onder andere gestoeld op de kwaliteit van de managers. Maar wat bepaalt die kwaliteit? Zijn er misschien bepaalde ‘typen’ managers nodig? En zo ja, verschilt dat dan per sector? Dit is onderzocht door franchise-ondernemers van supermarkten te scoren aan de hand van het model van Belbin (welke rol is belangrijk) en dat van De Caluwé (wat is de veranderstijl) in relatie tot het raamwerk van de high performance organisatie (HPO).

Wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat de kwaliteit van management een van de belangrijkste factoren is voor het succes van een organisatie of afdeling (Sadun e.a., 2017; Gostick & Elton, 2012; De Waal & Goedegebuure, 2017). De vraag is echter: zijn alle typen managers belangrijk, of alleen bepaalde typen managers, en verschilt dit wellicht per sector? Tot welk type een manager behoort, wordt in deze context bepaald door de manier waarop de manager leiding geeft op het werk. Het onderzoek beschreven in dit artikel streeft ernaar bovenstaande vraag te beantwoorden voor de supermarktsector. Dit onderzoek was onderdeel van een groter onderzoek naar de succesfactoren van franchisesupermarkten in Nederland (Slood, Van Nierop & De Waal, 2016). Over het algemeen zijn su-

permarktfranchisenemers eigenaar-manager van een supermarkt en als zodanig hebben zij twee rollen. Ten eerste is hij of zij ondernemer, dat wil zeggen, eigenaar (zij het met een beperkt bedrijfsrisico). Ten tweede is de persoon in kwestie verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van de activiteiten in de supermarkt, dat wil zeggen: manager. Met betrekking tot de laatste rol blijken de kwaliteit van het dagelijks beheer en de genomen managementbeslissingen doorslaggevend voor de continuïteit van de supermarkt (Ayup-Gonzalez e.a., 2019).

In ons onderzoek richtten we ons op de managerrol van de franchisenemer en beantwoordden we de vraag: welk ‘type’ manager maakt nu een franchisenemer tot een succesvol manager? Deze vraag hebben

we beantwoord aan de hand van drie modellen: het teamrollenmodel van Belbin (1993), het kleurenmodel van De Caluwé & Vermaak (2003), en het model van de High-Performance Organisatie (HPO). In de volgende paragraaf gaan we nader in op deze drie modellen. Daarna beschrijven we de gehanteerde onderzoeksaanpak, gevolgd door een analyse van de onderzoeksresultaten. Bij dit laatste kijken we specifiek naar de relatie tussen het teamrollenmodel en het HPO-raamwerk en naar de relatie tussen het kleurenmodel en het HPO-raamwerk. We ronden het artikel af met een korte slotbeschouwing.

DE GEBRUIKTE MODELLEN

Voor de beantwoording van onze centrale vraag – welk ‘type’ manager maakt een franchisenemer tot een succesvol manager? – kijken we om te beginnen naar de rol die de franchisenemer heeft in het managementteam van haar/zijn supermarkt(en). Die teamrol is afhankelijk van de persoonlijkheid, expertise en vakbekwaamheid van de persoon in kwestie, maar ook van de teamrollen die door andere leden in het managementteam worden vervuld. De teamrol hebben we in ons onderzoek bekeken aan de hand van het teamrollenmodel van Belbin (1993). Dit model is inmiddels in een groot aantal onderzoeken wetenschappelijk gevalideerd als een betrouwbare bepaling van het ‘type’ manager.

In aanvulling hierop hebben we ook de kleurenprofielen van De Caluwé & Vermaak (2003) gebruikt, omdat deze profielen meer iets zeggen over de kwaliteiten op het gebied van verandermanagement. Een supermarktorganisatie kan immers alleen lange tijd succesvol zijn als deze op tijd inspeelt op veranderingen in de behoeften van de consument en de concurrentieomgeving. Zo zijn er zelfstandig ondernemers die actief aan de slag zijn gegaan met e-commerce, terwijl andere ondernemers zich nog steeds uitsluitend concentreren op de fysieke winkel.

Als synthese hebben we het HPO-raamwerk (De

Waal, 2012) toegevoegd, omdat dit wetenschappelijk gevalideerde raamwerk onder meer kijkt naar de kwaliteiten van managers in een organisatie (Do & Mai, 2020).

In deze paragraaf bespreken we deze drie modellen.

Het teamrollenmodel van Belbin

Managers zijn er in alle soorten en maten, en er zijn veel managers die succesvol zijn met hun eigen stijl. De meeste managers beseffen dat goede resultaten alleen kunnen worden behaald met goed teamwork, waarbij elk teamlid een specifieke rol vervult met gebruikmaking van de eigen kwaliteiten en competenties. Met ‘rol’ bedoelen wij overigens niet de functionele rol van een persoon die gerelateerd is aan de functie in de organisatie (zoals marketingmanager of CEO). Wij bedoelen de manier waarop een manager een probleem benadert en de manier waarop hij/zij communiceert en met anderen omgaat, ofwel de natuurlijke gedragsstijl. Of, met andere woorden, het gedragspatroon dat kenmerkend is voor de manier waarop een specifiek teamlid met anderen omgaat om de voortgang van het team als geheel te vergemakkelijken. Belbin (1993) was een van de eersten die verschillende rollen voorstelde die managers kunnen hebben in hun managementteam. Het centrale principe van Belbin's teamroltheorie is dat hoe evenwichtiger een managementteam is wat betreft de spreiding van natuurlijk voorkomende teamrollen, des te groter de kans is dat dit team goed presteert. Wij kijken specifiek naar de rol die een franchisenemer zou moeten innemen om de supermarkt succesvol te maken. Belbin onderscheidde acht teamrollen; die breidde hij later uit tot negen, maar wij gebruikten de acht rollen omdat die het meest worden gebruikt in academisch onderzoek.

De acht teamrollen zijn:

- *Innovator* – bedenkt verrassende nieuwe oplossingen, genereert toekomstbeelden, is een bron van vernieuwing, is eigenzinnig.
- *Monitor* – behoedt het team voor slechte of te snelle

beslissingen, is kritisch, verwerkt veel informatie, is analyserend, wikt en weegt voordat een belangrijke beslissing wordt genomen.

- *Vormer* – gedreven, energiek, wilskrachtig, zorgt dat dingen worden uitgevoerd, neemt graag risico's, duwt het team naar succes.
- *Voorzitter* – geeft ruimte aan ideeën uit het team, coördineert, werkt volgens protocol, gebruikt de sterke punten van teamleden, bepaalt prioriteiten, vat samen en hakt knopen door.
- *Bedrijfsman* – is gedisciplineerd, degelijk en ordelijk en houdt van structuren, een echte organisator, heeft een 'doe'-mentaliteit.
- *Onderzoeker* – is een sterke netwerker, zoekt informatie en is extrovert, is enthousiast over kansen, onderhoudt contacten, stimuleert vernieuwing door verbindingen te leggen.
- *Zorgdrager* – controleert of de puntjes op de i staan, houdt zich aan het schema, is zeer betrokken bij het wel en wee van personeel en organisatie, vindt het essentieel dat de taken tijdig en juist worden uitgevoerd.
- *Groepswerker* – is loyaal tegenover collega's, houdt het team bijeen, vermijdt conflicten, verlicht en verluichtigt, zorgt voor goede sfeer en hoge mate van saamhorigheid.

Overigens kunnen mensen volgens Belbin meerdere rollen spelen, maar ze zullen altijd één dominante rol hebben.

Het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak

'Stilstand is achteruitgang' is een gezegde dat geregeld wordt gebruikt om aan te geven dat organisaties zich moeten blijven ontwikkelen om concurrerend te kunnen zijn. Daarom vergt succesvol ondernemerschap dat de ondernemer goed in staat is om (in dit geval) de supermarkt aan te laten passen aan de veranderingen in de omgeving. Het is daarom belangrijk dat een manager vaardigheden op het gebied van verandermanagement heeft. Er zijn veel modellen en theorieën die deze vaardigheden categori-

seren. Een van de meest gebruikte in Nederland is het model van De Caluwé & Vermaak (2003). Deze auteurs onderscheidden vijf verschillende stijlen die managers gebruiken bij het veranderen van hun organisatie, en ze gaven deze stijlen kleuren om ze inzichtelijk te maken:

- *Geel* – Deze veranderingsstijl gaat ervan uit dat mensen hun standpunt alleen veranderen als er in de nieuwe situatie beter rekening wordt gehouden met hun eigen belangen, of als ze gedwongen worden bepaalde ideeën te accepteren. Verandering is een continu onderhandelingsproces gericht op praktische en haalbare oplossingen. De favoriete methode om dit te bereiken is om iedereen op dezelfde golflengte te krijgen, door ideeën en standpunten te combineren of coalities te vormen.
- *Blauw* – Het uitgangspunt bij deze veranderingsstijl is dat mensen zullen veranderen als er vooraf een duidelijk omschreven resultaat van de verandering is vastgelegd. Verandering wordt beschouwd als een rationeel proces gericht op de best mogelijke oplossing, waarbij zowel het veranderingsproces als de uitkomst van de verandering kunnen worden gepland. Er wordt continu gecontroleerd of het proces inderdaad tot het gewenste resultaat leidt; zo niet, dan wordt er direct bijgestuurd. Het veranderingsproces en de uitkomst daarvan worden min of meer als onafhankelijk gezien van mensen.
- *Rood* – Deze veranderingsstijl bereikt verandering door het aantrekkelijk te maken voor mensen om hun gedrag aan te passen. Dit wordt in feite bereikt door 'ruilhandel', waarbij de organisatie faciliteiten en beloningen biedt in ruil voor de inzet van mensen die de verantwoordelijkheid op zich nemen en om de gewenste resultaten van de veranderingsinspanning te bereiken. Om deze ruilhandel in de praktijk te laten werken, moet het management zorg dragen en aandacht hebben voor medewerkers, ervoor zorgen dat competenties van medewerkers worden ontwikkeld, een goede match tot stand zien te brengen tussen wat mensen willen en wensen en wat de organisatie nodig heeft, en het maximale uit mensen halen.

UIT HET ONDERZOEK
VAN FISHER E.A.
(1998) BLEEK AL DAT
LEIDERSCHAP GEEN
APARTE ACTIVITEIT IS,
MAAR EEN ASPECT VAN
MANAGEN

- *Groen* – Deze veranderingsstijl motiveert mensen om de grenzen van hun competenties te ontdekken, om deze vervolgens te versterken door continu te leren. Op deze manier worden niet alleen mensen verder ontwikkeld, maar wordt ook een lerende organisatie bereikt die nieuw en ander organisatiegedrag bevordert, resulterend in de gewenste verandering. Om dit te realiseren biedt de organisatie mogelijkheden voor coaching, simulaties, feedback (formeel en informeel), action learning en leiderschapstraining.
- *Wit* – Deze veranderingsstijl gaat ervan uit dat een organisatie zelfstandig kan en zal veranderen, uit eigen beweging, als de juiste energie aanwezig is. Managers zoeken continu naar kansen voor vernieuwing en creativiteit in de organisatie, nemen belemmeringen weg en vertrouwen nadrukkelijk op de kracht van mensen. Zelforganisatie is een kernbegrip in deze stijl.

Het HPO-raamwerk van De Waal

Het HPO-raamwerk is al vaker aan de orde geweest in *Holland Management Review* (zie bijvoorbeeld De Waal & Goedegebuure, 2017; De Waal & Schreurs, 2017; Remmé & De Waal, 2019). Daarom beschrijven wij nu alleen de vijf factoren in het raamwerk:

- Kwalitatief sterk management. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapsstijl. Zij zijn zogenoemde *high performance individuals* (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.
- Een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden, zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden.
- Gerichtheid op de lange termijn. In een HPO gaat

continuïteit op de lange termijn altijd vóór winst op de korte termijn.

- Continue verbetering en vernieuwing. De excellente organisatie onderscheidt zich met haar strategie duidelijk van concurrenten. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren.
- Kwalitatief sterke medewerkers. De medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

VAN DE VIJF VERANDERINGSTIJLEN VAN DE CALUWÉ & VERMAAK BLEEK ALLEEN DE 'RODE' STIJL DUIDELIJK SAMEN TE GAAN MET DE HPO-FACTOREN

Een organisatie kan haar eigen HPO-'gehalte' bepalen door de zogenoemde HPO-diagnose uit te voeren. Voor deze diagnose vullen managers en medewerkers de HPO-vragenlijst in, waarbij ze op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitstekend) aangeven hoe goed hun organisatie presteert op de 35 HPO-kenmerken (geclusterd in de vijf bovengenoemde factoren).

Vervolgens kunnen de gemiddelde scores voor de vijf HPO-factoren worden bepaald en in een grafiek worden uitgezet. Uit deze grafiek kan worden afgelezen of de organisatie al een HPO is (de gemiddelde HPO-score is dan minimaal 8,5) en ook aan welke kenmerken moet worden gewerkt om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren. De HPO-scores kunnen desgewenst nader worden verklaard met informatie verkregen tijdens interviews, waarna alle resultaten kunnen worden bediscussieerd tijdens één of meer workshops met managers en medewerkers. Tijdens deze workshops kan een actieagenda worden opgesteld met daarin de activiteiten die de organisatie zal ondernemen om hoogpresterend, ofwel HPO, te worden.

DE ONDERZOEKSAANPAK

Zoals hierboven al gemeld was het in dit artikel beschreven onderzoek onderdeel van een groter on-

derzoek naar de succesfactoren van franchisesupermarkten in Nederland. In dat onderzoek werd een vragenlijst opgesteld waarmee de volgende informatie werd verzameld: algemene informatie over de supermarkt, over de omgeving waarin deze is gevestigd, en over de franchisenemer; de resultaten van de franchise en succesfactoren volgens de franchisenemer; rol en tijdsbesteding van de franchisenemer in de supermarktactiviteiten; het prestatieniveau (volgens het HPO-raamwerk), de geprefereerde teamrol van de franchisenemer (met behulp van het Belbin-teamrolmodel) en de verandermanagementbenadering van de franchisenemer (volgens het kleurenmodel van De Caluwé & Vermaak).

De vragenlijst werd gestuurd naar vierhonderd supermarktfranchisers die allemaal relaties waren van Marshoek, een bestuurs- en adviesorganisatie gespecialiseerd in de Nederlandse supermarktbranche. In totaal kwamen 122 volledig ingevulde vragenlijsten terug, wat een respons van 30,5 procent vertegenwoordigde. De scores op de vragenlijst voor de deelnemende franchisenemers werden gekoppeld aan objectieve financiële gegevens over hun supermarkt (zoals omzet, bruto- en nettomarges, marktaandeel) en kenmerken van de winkel en winkelomgeving (zoals vloeroppervlak, sociaal-demografisch profiel van de buurt, parkeerplaatsen), verzorgd door Marshoek en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Om te testen of de perceptie van de franchisenemer over de resultaten van de eigen supermarkt een goede representatie is van de werkelijke supermarktprestaties, werden de perceptiescores gecorreleerd met het nettoresultaat als percentage van de omzet van de supermarkten, zoals verkregen uit de Marshoek-database. De correlatie van 0,55 was significant ($p < 0,01$), wat aangaf dat de perceptie van de franchiser een goede maatstaf vormde voor de werkelijke prestaties van de eigen supermarkt. Vervolgens hebben we gekeken wat het verband was tussen deze perceptie en de HPO-scores. De correlaties waren respectievelijk 0,219 en 0,205 voor

omzet per m² en nettoresultaat en waren ook significant ($p < 0,01$) (Sloot e.a., 2016).

BEPAALE MANAGERTYPEN EN -STIJLEN ZIJN INDERDAAD EFFECTIEVER

Om voor de supermarktfranchiser relaties te vinden tussen de teamrollen van Belbin, de kleuren van De Caluwé & Vermaak en het HPO-raamwerk hebben wij de correlaties berekend tussen de rollen, de kleuren en de HPO-factoren.

Het teamrollenmodel en het HPO-raamwerk

Uit onze berekeningen blijkt dat twee van de acht teamrollen zoals gedefinieerd door Belbin een significant positieve correlatie hebben met vier van de vijf HPO-factoren: *Voorzitter* en *Onderzoeker*. Dit betekent dat het cruciaal is voor een managementteam om managers te hebben die als hun belangrijkste rol een van deze twee specifieke rollen vervullen, zodat het team een HPO kan creëren en behouden. De *Voorzitter* houdt het overzicht over wat er in de supermarkt gebeurt, voorkomt problemen, coördineert alle activiteiten zodanig dat alles in de supermarkt goed verloopt, neemt beslissingen en bepaalt de prioriteiten voor het personeel over wat er moet gebeuren. De *Onderzoeker* is ook belangrijk omdat deze als sterke netwerker goed in staat is om nauwe contacten te onderhouden met de leveranciers van de supermarkt en met het hoofdkantoor van de franchisegever, terwijl hij/zij ook makkelijk signalen oppikt van de klanten van de supermarkt over hun wensen en behoeften.

Daarnaast is het voor een franchisenemer nuttig om de rol te vervullen van de *Innovator*; deze rol heeft positieve correlaties met twee HPO-factoren. De *Innovator* is sterk analytisch en zoekt altijd naar nieuwe producten en diensten en naar manieren om de supermarkt aantrekkelijk te positioneren.

VOLGENS DE
UITKOMSTEN VAN DIT
SPECIFIEKE ONDERZOEK
DIENT DE MANAGER
VOORAL DE ROLLEN
VAN VOORZITTER
EN ONDERZOEKER
TE VERVULLEN, EN
DAARNAAST DIE VAN
INNOVATOR

Interessant is dat er twee rollen zijn die de supermarkt-franchiser *niet* moet vervullen, omdat deze nadelig zijn voor het financiële succes van de supermarkt: *Monitor* en *Groepswerker*. Bij de *Monitor* draait alles om voorzichtigheid en omzichtigheid (geen snelle beslissingen nemen, veel informatie verwerken, afwegen alvorens beslissingen te nemen), terwijl de franchisenemer als ondernemer juist een snelle beslisser en actienemer moet zijn. De *Groepswerker* richt zich op het creëren van een sfeer van harmonie en ‘don’t rock the boat’, terwijl franchisenemers als ondernemer juist moeten uitdagen, inspireren en streven naar buitengewone resultaten, wat soms kan leiden tot (constructieve) conflicten. Voor alle duidelijkheid: deze rollen dienen, in verband met de complementariteit, nog wel aanwezig te zijn in de bedrijfsleiding van de supermarkt, maar mogen niet worden ingevuld door de franchisenemer.

Het onderzoek van Fisher e.a. (1998) naar de werking van Belbin’s teamrolmodel liet zien dat teamrollen in twee algemene categorieën vallen. De eerste categorie bundelt de rollen van Voorzitter, Groepswerker, Innovator en Bedrijfsman en krijgt het etiket ‘relatie’ omdat al deze rollen goede communicatoren zijn: de Voorzitter weet hoe hij/zij de gecombineerde krachten van het werknemersbestand goed kan inzetten; de Groepswerker heeft een sterke interesse in mensen; de Innovator ontwikkelt brede netwerken van externe contacten; en de Bedrijfsman werkt goed met een brede dwarsdoorsnede van typen mensen.

De tweede categorie, met ‘taak’ als etiket, bevat de Onderzoeker, Monitor, Zorgdrager en Vormer omdat deze rollen een taakdimensie gemeen hebben met elkaar: de Onderzoeker oppert ideeën en suggesties waarmee het werk goed kan worden gedaan; de Monitor evalueert alternatieve acties wanneer het team voor cruciale beslissingen staat; en de Zorgdrager en Vormer houden zich vooral bezig met het boeken van resultaten en het behalen van teamprestaties. De drie eerder genoemde hoofdrollen (Voorzitter, Onderzoeker en Innovator) blijken verdeeld te zijn over deze twee categorieën, twee in de categorie ‘relatie’ en

één in de categorie ‘taak’. Hier kunnen we een parallel trekken met de discussie in de managementliteratuur over de vraag of er een verschil is tussen een manager en een leider of dat de twee rollen gecombineerd moeten worden in één persoon (De Waal, 2020). Aan de ene kant is er een groep onderzoekers die stelt dat er duidelijke verschillen zijn tussen managers en leiders. De leider zorgt volgens hen voor verandering en beweging met behulp van visie en strategie, brengt mensen op één lijn, en motiveert en inspireert de medewerkers. De manager houdt zich volgens deze benadering voornamelijk bezig met het verkrijgen en behouden van orde en consistentie, met planning en budgettering en personeelsbezetting, en met focus op controle en probleemoplossing.

Aan de andere kant zijn er onderzoekers die stellen dat er veel overeenkomsten en overlap bestaan tussen managers en leiders, aangezien beiden doelstellingen proberen te bereiken, met mensen werken, en anderen beïnvloeden om ervoor te zorgen dat zij zich inzetten voor de doelen van de organisatie. Volgens deze visie zijn de twee rollen dus gemengd en complementair: leiders managen soms, en managers leiden soms, waarbij ze een combinatie van leiderschap en managementgedrag gebruiken.

De bevindingen van Fisher e.a. (1998) gaven aan dat dit laatste ook inderdaad het geval is: leiderschap is in feite geen aparte activiteit, maar is een aspect van managen. De categorie ‘relatie’ kan immers gelijkgesteld worden aan ‘leiderschapsgedrag’, terwijl de categorie ‘taak’ overeenkomt met ‘managen’. Het type manager dat de twee categorieën combineert (en dus in feite ten minste twee rollen heeft, een primaire en secundaire), wordt een *managerial leider* genoemd. Dit type leider wordt beschreven als een persoon wiens focus ligt op functies, taken en gedragingen waarbij, als deze functies competent worden uitgevoerd, het werk van anderen in de organisatie wordt vergemakkelijkt (De Waal, 2020).

Het kleurenmodel en het HPO-raamwerk

Na bestudering van de kleuren van De Caluwé & Ver-

DE UITKOMST VAN HET ONDERZOEK LIGT IN DE LIJN VAN DE BEVINDINGEN IN EEN EVALUATIE VAN VIJFTIEN JAAR HPO- TRANSFORMATIES

maak, blijkt maar één kleur een significant positieve relatie te hebben met de HPO-factoren (vier van de vijf, om precies te zijn): 'rood'. Deze kleur wordt gebruikt voor een veranderingsstijl waarbij de nadruk ligt op goede relaties tussen managers en medewerkers, de zorgzame houding van managers ten opzichte van medewerkers, en de interesse van managers in de ontwikkeling en optimale inzet van medewerkers. Dit sluit vooral aan bij de volgende HPO-kenmerken:

- 'Management gaat regelmatig in dialoog met medewerkers' en 'Medewerkers zijn altijd betrokken bij belangrijke processen' (behorend tot de HPO-factor 'Open en actiegericht organisatiecultuur');
- 'In de supermarkt wordt zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd aan medewerkers' (Continue verbetering en vernieuwing);
- 'De supermarkt is een veilige werkplek voor medewerkers' (Langetermijnoriëntatie); en
- 'Medewerkers willen geïnspireerd worden om buitengewone resultaten te behalen' en 'Medewerkers worden getraind om veerkrachtig en flexibel te zijn' (Medewerkerkwaliteit).

Dat de kleur 'rood' van De Caluwé & Vermaak kan worden gezien als de primaire veranderingsstijl die tijdens een HPO-transformatie belangrijk is, wordt bevestigd door de uitkomst van recent onderzoek naar de handelwijzen die organisaties hebben toegepast om het HPO-raamwerk op een succesvolle manier te implementeren en toe te passen (De Waal, 2018). In dit onderzoek, gebaseerd op een evaluatie van vijftien jaar HPO-transformaties, werden acht handelwijzen geïdentificeerd die organisaties toepassen tijdens een succesvolle transformatie. Vier van deze handelwijzen hebben betrekking op het vereiste gedrag van managers en medewerkers tijdens de HPO-transformatie. Voor managers gaat het hierbij specifiek over: 'Zorg ervoor dat het management een actieve houding inneemt tijdens de HPO-transformatie'. Een actieve houding betekent dat managers veelvuldig met medewerkers discussiëren over HPO, veel

informeel contact met medewerkers hebben (om beter te weten wat er op de werkvloer speelt, al dan niet met betrekking tot de HPO-transformatie), en medewerkers actief om ideeën en meningen vragen om daar vervolgens zichtbaar voor de medewerkers iets mee te doen. Dit zijn allemaal gedragingen die zijn terug te vinden in de 'rode' stijl van verandermanagement, en ook in de leiderschapsrol van de eerder genoemde managerial leider.

TOT SLOT

In dit onderzoek is voor de supermarktsector de vraag beantwoord of alle typen managers belangrijk zijn voor het succes van een organisatie, of alleen bepaalde

typen managers. De resultaten van het onderzoek gaven duidelijk aan dat het laatste het geval is: bepaalde typen managers, of om precies te zijn managers met specifieke rollen en specifieke veranderingsstijlen, blijken effectiever te zijn in het creëren en onderhouden van een goed presterende supermarkt.

Op zichzelf is het feit dat bepaalde typen managers effectiever zijn dan andere geen nieuwe bevinding. Dit onderzoek benoemt echter voor het eerst de specifieke teamrollen

IN HET ONDERZOEK WORDEN VOOR HET EERST DE BENODIGDE SPECIFIEKE TEAMROLLEN EN SPECIFIEKE VERANDERINGSSTIJL VOOR EEN GOED PRESTERENDE ORGANISATIE BENOEMD

en specifieke veranderingsstijl die managers nodig hebben bij het opzetten en behouden van een goed presterende organisatie, in dit geval een goed presterende supermarkt. Deze nieuwe bevinding is daarmee een aanvulling op de literatuur over *high performance* en HPO's.

Praktisch gezien zullen de onderzoeksresultaten supermarkten helpen en begeleiden bij de samenstelling van de bedrijfsleiding van de supermarkt, doordat franchisenemers nu weten welke soorten rollen er in het management moeten worden vervuld om een succesvolle supermarkt te verkrijgen. De franchisenemers weten wat belangrijk is in hun rol van zowel eigenaar als manager van hun supermarkt(en), en kunnen bepalen waar ze verdere versterking no-

dig hebben, zowel in hun eigen ontwikkeling als in de kwaliteiten van de mensen om hen heen in de bedrijfsleiding.

Literatuur

- Ayup-Gonzalez, J., E. Calderon-Monge & A. Carrilero-Castillo (2019). The effects of management and environmental factors on franchise continuity. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32/1, pp. 4059-4074.
- Belbin, R.M. (1993). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Caluwé, L. & H. Vermaak (2003). *Learning to change. A guide for organizational change agents*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, Inc.
- De Waal, A.A. (2012). *Hoe bouw je een high performance organisatie*. Culemborg: Van Duuren Management.
- De Waal, A.A. (2018). Success factors of high performance organization transformations. *Measuring Business Excellence*, 22/44, pp. 375-390.
- De Waal, A.A. (2020). *High-performance Managerial Leadership, best ideas from around the world*. Santa Barbara: Praeger.
- De Waal, A.A. & R. Goedegebuure (2017). Het HPO-raamwerk en betere prestaties: correlatie of causaliteit. *Holland Management Review*, nr. 173, mei-juni, pp. 27-34.
- De Waal, A. & M. Schreurs (2017). HPO geeft Red Bull vleugels. *Holland Management Review*, nr. 174, pp. 27-35.
- De Waal, A., E. van Nierop, & L. Sloot (2020). The relation between manager type and high-performance achievement. *Journal of Advances in Management Research*. In voorbereiding.
- Do, T. & N. Mai (2020). High-performance organization: a literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13/2, pp. 297-309.
- Fisher, S.G., T.A. Hunter & W.D.K. Macrosson (1998). The structure of Belbin's team roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71/3, pp. 283-288.
- Gostick, A. & C. Elton (2012). *All in, How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results*. New York: Simon & Schuster.
- Remmé, J. & A. de Waal (2019). High performance stakeholdermanagement: wat is daarvoor nodig?. *Holland Management Review*, nr. 185, pp. 33-39.
- Sadun, R., N. Bloom & J. Van Reenen (2017). Why do we undervalue competent management? Neither great leadership nor brilliant strategy matters without operational excellence. *Harvard Business Review*, 95/5, pp. 120-127.
- Sloot, L., E. van Nierop & A. de Waal (2016). High performance management bij franchise-supermarkten. *MAB*, 90/4, pp. 158-166.

DE UITKOMST VAN HET ONDERZOEK LIGT IN DE LIJN VAN DE BEVINDINGEN IN EEN EVALUATIE VAN VIJFTIEN JAAR HPO- TRANSFORMATIES

Over de auteurs

Dr. A.A. de Waal MA is academisch directeur van het HPO Center en het Finance Function Research & Development Center. Zijn nieuwste boek heet *De 5 Principes van High Performance Leiderschap* (Van Duuren Management, 2020). Dr. E. van Nierop is senior onderzoeker en wetenschappelijk hoofddocent aan EFMI Business School in Baarn en universitair docent bij de vakgroep marketing van de economische faculteit van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Prof. dr. L. Sloot is hoogleraar ondernemerschap in de Detailhandel aan de Rijksuniversiteit Groningen. Dit artikel is ontleend aan De Waal e.a. (2020).

