

University of Groningen

The bright side of hierarchies

Cantimur, Yeliz

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2015

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Cantimur, Y. (2015). *The bright side of hierarchies: The origins and consequences of social stratification in organizations*. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. University of Groningen, SOM research school.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Mensen zijn van nature geneigd status of invloed na te streven. Dit kan men doen door op te vallen in aspecten die belangrijk gevonden worden door de maatschappij of door de groepen waar men bij hoort. Voorbeelden hiervan zijn rijkdom, behaalde diploma's, een prestigieuze baan, of lidmaatschap van een bevoorrechte groep (bijvoorbeeld op basis van etnische groepen of geslacht). Gezien de grote hoeveelheid tijd die mensen tijdens hun leven doorbrengen op hun werk, valt te verwachten dat de zoektocht naar status en invloed met name een belangrijke rol zal spelen binnen organisaties. Over het algemeen vinden leden van teams in organisaties de acquisitie van status en invloed belangrijk, omdat hoge status toegang biedt tot waardevolle materiele en sociale middelen op het werk en omdat invloedrijke individuen teamdiscussies en beslissingen kunnen domineren, en hun adviezen en ideeën meer worden gewaardeerd door collega's.

Het nastreven van status en invloed wordt al lang erkend als een primaire motivatie die ten grondslag ligt aan menselijk gedrag. Toch is ons begrip van de antecedenten en consequenties van hiërarchieën in groepen vooralsnog beperkt, vooral in organisationele settings. Een review van relevant onderzoek heeft geleid tot drie specifieke lacunes in het onderzoek naar hiërarchie die de basis vormen voor de empirische hoofdstukken in deze dissertatie. Ten eerste, hoewel onderzoekers veel aandacht hebben besteed aan de antecedenten van invloedsverschillen in taak-georiënteerde groepen, heeft de literatuur tot zover de mogelijkheid genegeerd dat er meerdere routes zijn naar sociale invloed. Ten tweede is er relatief weinig onderzoek in organisaties naar de implicaties van structurele eigenschappen van status of invloedshiërarchieën (zoals hiërarchische steilheid) voor effectief teamfunctioneren. Tot slot is het onderzoek tot zover ambigu over wat er precies wordt bedoeld met invloedshiërarchie in groepen en er wordt daarom geen rekening gehouden met het feit dat zulke hiërarchieën zeer verschillende kenmerken kunnen hebben. Het is met andere woorden tot dusver niet bekend of deze verschillende vormen van

hiërarchie unieke effecten hebben op teamprocessen en uitkomsten. Met elk hoofdstuk in deze dissertatie probeer ik één van deze lacunes te belichten, en een goed inzicht te creëren in de manier waarop status- en invloedshiërarchieën ontstaan, functioneren, en invloed hebben op werkteams in organisaties.

In Hoofdstuk 2 onderzoek ik de verschillende routes die mensen kunnen gebruiken om sociale invloed te verwerven in werkteams. In dit Hoofdstuk wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes, namelijk scenario-studies en een veldstudie onder 351 werknemers binnen 54 Nederlandse werkteams. Eerder onderzoek heeft expertise-verwachtingen van anderen aangewezen als een fundamentele antecedent van individuele invloed in taak-georiënteerde groepen, en heeft daarmee de voorspellende rol van dominantie en agressie veelal genegeerd of zelfs weerlegd. De bevindingen in dit hoofdstuk suggereren echter dat dominant of agressief gedrag ook een effectieve route kan zijn naar sociale invloed onder collega's. Verder laten de resultaten zien dat de meest effectieve route naar invloed bepaald wordt door de mate waarin mensen moeten vechten om zeldzame middelen (e.g., bonussen, promoties en andere carrière-gerelateerde mogelijkheden). Dominant gedrag blijkt een meer succesvolle route naar status of invloed wanneer het team wordt gekenmerkt door een hoge mate van competitie, terwijl het tonen van taak-gerelateerde expertise belangrijker is wanneer competitie binnen het team laag is. Daarnaast laten aanvullende analyses zien dat experts over het algemeen aardig gevonden worden door anderen, terwijl dat niet geldt voor dominante teamleden. Daarom concludeer ik dit hoofdstuk met de suggestie dat teamleden zich ervan bewust moeten zijn dat zowel expertise als dominantie kunnen leiden tot sociale invloed, maar dat de effectiviteit van deze twee routes afhangt van de omstandigheden, en dat ze verschillen in de mate waarin ze gepaard gaan met sociale kosten.

In Hoofdstuk 3 onderzoek ik de in de literatuur geïdentificeerde effecten van

statushiërarchieën op het functioneren van teams. In dit hoofdstuk bestudeer ik onder welke taakcondities steilere statushiërarchieën (i.e., hiërarchieën met grotere statusdifferentiatie of asymmetrie onder de teamleden) teamprestaties verbeteren en waarom. Meer specifiek verwacht ik dat steilere statushiërarchieën, waarin slechts enkele teamleden disproportioneel veel controle hebben over de taken en activiteiten van het team, teamprestaties verbeteren. Dit positieve effect verwacht ik echter alleen wanneer teams werken aan minder complexe taken, aangezien dergelijke taken over het algemeen gestandaardiseerde en voor de hand liggende oplossingen vereisen. Verder beargumenteer ik dat hiërarchische steilheid de prestaties van teams niet beïnvloedt wanneer teams relatief complexe taken uitvoeren, aangezien de positieve en negatieve effecten van hoge taakcomplexiteit elkaar dan opheffen. Deze hypothesen worden bevestigd in een veldstudie onder 438 werknemers en hun directe leidinggevende in 72 werkteams in Nederlandse en Duitse organisaties. Bovendien laten de resultaten zien dat het effect van hiërarchische steilheid op prestatie wordt verklaard door intra-team conflict, met name taak- en procesconflict. Met andere woorden, voor teams die minder complexe taken uitvoeren, leiden steilere statushiërarchieën tot betere teamprestaties omdat duidelijkheid van de hiërarchie controverses over de taakinhoud en de logistieke aspecten van de taak vermindert.

Hoofdstuk 4 toont dat de effecten van invloedshiërarchieën voor teamfunctioneren daarnaast afhankelijk zijn van de specifieke vorm van dergelijke invloedshiërarchieën binnen een team. Voortbouwend op onderzoekstradities in de ethologische en sociale netwerk literatuur, vergelijk ik de invloed van hiërarchisatie (i.e., hiërarchische ordening van sociale invloed relaties) op teamprestaties en algehele teamtevredenheid met de invloed van de steilheid en centralisatie (i.e., de concentratie van invloed in één of enkele teamleden) van de invloedshiërarchie. De resultaten laten zien dat hiërarchisatie teamprestaties en teamtevredenheid positief beïnvloedt, terwijl gecentraliseerde invloedshiërarchie disfunctioneel is, met name in

werkteams welke complexe taken uitvoerden. Meer specifiek, laten de resultaten van een veld studie onder 457 werknemers en hun directe leidinggevenden in 75 Nederlandse werkteams zien dat hiërarchisatie een positieve bijdrage levert aan teamprestatie en tevredenheid van teamleden, ongeacht de taak context van het team. De effecten van steilheid en centralisatie daarentegen waren afhankelijk van de mate waarin teams complexe taken uitvoerden. Deze keer hadden steilheid en centralisatie zelfs duidelijke schadelijke effecten voor teamprestatie en de tevredenheid van leden wanneer teams relatief complexe taken uitvoerden. Net als in Hoofdstuk 3 werden deze effecten verklaard door een afname in procesconflict in het geval van hiërarchisatie en een toename in proces conflict in het geval van steilheid en centralisatie.

Concluderend laten de resultaten van het onderzoek gepresenteerd in deze dissertatie zien dat hiërarchieën functioneel kunnen zijn voor werkteams in organisaties. In plaats van het afschaffen van hiërarchieën moeten de voordelen onder de juiste omstandigheden bevorderd worden. Door een duidelijke taakverdeling in termen van wie wat, wanneer, en hoe doet, kunnen status- of invloedshiërarchieën logistieke controverses onder teamleden verminderen en daarmee teamprestaties bevorderen, met name wanneer teams taken uitvoeren met een lage mate van complexiteit of wanneer de invloedshiërarchie gekenmerkt wordt door getrapte dyadische invloedsrelaties.

Deze dissertatie laat zien dat hiërarchieën binnen groepen functioneel kunnen zijn. De bevindingen gerapporteerd in deze dissertatie trekken daarmee in twijfel dat management praktijken en initiatieven van organisaties om werknemers en teams meer macht te geven altijd bevorderlijk zijn. Deze bevindingen ondersteunen de bewering dat mensen inderdaad een inherente behoefte aan structuur hebben en dat het constante nastreven van egalitaire arrangementen slechts een illusie is.