

## University of Groningen

### Dependent leaders

Voorn, Bart

**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:*

2018

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

*Citation for published version (APA):*

Voorn, B. (2018). *Dependent leaders: Role-specific challenges for middle managers*. [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.

**SUMMARY**

Onder invloed van de toenemende industrialisatie ontstond in de Verenigde Staten in de twintigste eeuw een nieuwe rol in organisaties: de middle manager. Een middle manager functioneert in het management van een organisatie en kan gedefinieerd worden als een individu dat leiding geeft aan anderen, maar ook volger is –en dus zelf een leidinggevende heeft. Deze leidinggevendenden waren nodig om productieprocessen effectief te coördineren en op deze manier de mogelijkheden van technologie optimaal te benutten. De groei én het succes van grote traditionele organisaties, zoals Kodak, General Motors en IBM is daarmee deels toegeschreven aan het bestaan van de middle manager. Recent hebben middle managers het in de media echter zwaar te voorduren. Ze zijn onderwerp van kritiek en worden vaak weggezet als toonbeeld van bureaucratie, inefficiëntie, een gebrek aan flexibiliteit en vooruitgang. Meer fundamentele kritiek richt zich op het gebrek aan waarde dat middle managers toevoegen aan bedrijven en aan de economie of zelfs maatschappij als geheel.

Het management van Google ging zover om trots een reorganisatie aan te kondigen waarbij men deze bureaucratische rol niet alleen zou veranderen, maar ook het aantal middle managers drastisch te verminderen. Tegelijkertijd benadrukken anderen juist de waarde die middle managers kunnen toevoegen aan organisaties, bijvoorbeeld doordat ze strategische besluiten en plannen vertalen naar uitvoering, bij te dragen aan innovatie en een positieve bijdrage te leveren aan de prestaties van organisaties. Het bovenstaande experiment van Google duurde slechts enkele maanden: al snel werden de topmanagers vaak lastig gevallen met administratieve vragen en groeide het besef dat middle managers belangrijk zijn bij het communiceren van de strategie, het prioriteren en leiden van projecten, samenwerking stimuleren, het ontwikkelen van medewerkers en de afstemming van doelen binnen het bedrijf. Daarbij wordt de rol van middle managers in organisaties gekenmerkt door specifieke uitdagingen en complexiteit.

Opvallend genoeg is wetenschappelijk onderzoek dat zich specifiek richt op deze rol –en de daarmee samenhangende uitdagingen– nog steeds beperkt. In dit proefschrift onderzoek ik daarom drie uitdagingen die typisch zijn voor de rol van

middle managers. Ik richt mij allereerst op de uitdaging voor middle managers om leiding te geven, maar zelf ook afhankelijk te zijn van een leidinggevende. Vervolgens bekijk ik hoe middle managers omgaan met moeilijk haalbare doelen die hen zijn toegewezen. Tot slot onderzoek ik hoe middle managers omgaan met de gevolgen van minder positieve vooruitzichten ten aanzien van hun carrière. De gemene deler van deze uitdagingen is dat ze allen gekenmerkt worden door een vorm van afhankelijkheid die inherent is aan de rol. De kernvraag van dit proefschrift is dan ook “hoe gaan middle managers om met rol-specifieke uitdagingen?”

### **Baas boven baas: hoe jouw leiderschap afhankelijk is van je baas**

In het eerste empirische hoofdstuk richt ik mij op de leidinggevende van middle managers. Er is nog niet veel bekend over de relatie tussen leiderschapsgedrag van de baas van een middle manager en dat van de middle manager zelf. Eerder onderzoek suggereert dat leiders lager in de organisatie hiërarchie het gedrag van managers hoger in de hiërarchie kopiëren, een proces dat ook wel een cascaderingseffect wordt genoemd. Weinig onderzoek is gericht op de onderliggende mechanismen die verklaren waarom een leiderschapsstijl wordt overgenomen en over de condities die verklaren wanneer zo een cascaderingseffect sterker of minder sterk is. Ik richt mij in deze studie op inspirerend leiderschapsgedrag genaamd transformationeel leiderschap, dat zich kenmerkt door onder andere een uitgekristalliseerde en aantrekkelijke visie, individuele aandacht en het stellen van ambitieuze doelen. Zulk leiderschap zorgt ervoor dat volgers bereid zijn hun eigenbelang te overstijgen en resulteert vaak in positieve gevoelens en emoties. Ik verwacht daarom dat transformationeel leiderschapsgedrag van een baas samenhangt met positieve gevoelens van middle managers. Aanvullend verwacht ik dat het ervaren van die positieve gevoelens een middle manager in staat stelt zelf ook meer transformationeel leiderschapsgedrag laten zien. Daarnaast veronderstel ik dat middle managers bepalen of zulk charismatische leiderschapsgedrag van hun baas oprecht is. Eerder onderzoek laat zien dat volgers zich daarbij vaak laten leiden door rechtvaardigheids percepties, vooral om te bepalen

of de intenties van transformationele leiders te vertrouwen zijn. Als een middle manager een transformationele baas heeft die ook nog rechtvaardig is, zal deze persoon eerder geneigd zijn positieve gevoelens te ontwikkelen en dus zelf ook meer transformationeel leiderschap te laten zien. Een gebrek aan rechtvaardigheid echter, zal de positieve gevoelens van middle managers ondermijnen en daarmee samenhangen met minder transformationeel leiderschapsgedrag van middle managers zelf. Ik bekijk daarom of specifieke rechtvaardigheidspercepties de randvoorwaarde vormen voor de positieve effecten van transformationeel leiderschaps gedrag en daarmee voor het eerder genoemde cascaderingseffect.

Ik heb deze veronderstellingen getoetst door middel van data verzameld in een steekproef van 443 middle managers en 2949 medewerkers in een retailorganisatie. De resultaten van deze studie laten zien dat transformationeel leiderschap inderdaad cascadeert over managementlagen via positieve gevoelens. In andere woorden: middle managers die een transformationele baas hebben, geven aan positiever te zijn en laten zelf ook meer transformationeel leiderschapsgedrag zien. Daarnaast lijken middle managers inderdaad specifieke rechtvaardigheidsprincipes te gebruiken om de oprechtheid van hun baas te bepalen. Het verband tussen het transformationeel leiderschapsgedrag van de baas en de positieve gevoelens van de middle manager treedt alleen op als een baas eerlijk en op tijd informatie deelt.

Samengevat voegen deze inzichten nieuwe empirische kennis toe over de antecedenten van leiderschap, het onderliggende cascaderingsproces en helpen ze beter te begrijpen hoe rechtvaardigheidsprincipes en leiderschap samenhangen met een cascaderingsproces.

### **Het doel heiligt de middelen? Hoe het nastreven van toegewezen doelen je leiderschapsgedrag beïnvloedt**

Middle managers zijn vaak afhankelijk van doelen die worden toegewezen door leidinggevendenden uit de top van de organisatie. Een cruciaal element van de rol van middle managers is de beperkte autonomie die ze hebben in het stellen van doelen

voor zichzelf. Daarmee staan ze voor de uitdagende taak om deze toegewezen doelen te behalen door leiding te geven aan medewerkers. Onderzoek naar de effecten van zulke toegewezen doelen op het leiderschapsgedrag van middle managers staat echter nog in de kinderschoenen. Een sterke basis van empirisch onderzoek laat zien dat het stellen van doelen prestaties positief beïnvloedt. Recente literatuur laat echter een schaduwzijde van dit proces zien: het nastreven van ambitieuze doelen kan ook negatieve effecten hebben, zoals stress, vermoeidheid en uitputting. Ik veronderstel daarom dat moeilijke toegewezen doelen samenhangen met de emotionele uitputting van middle managers. Uit empirisch onderzoek is ook gebleken dat individuen in dat geval niet langer gemotiveerd zijn om hun gedrag te corrigeren en norm overschrijdend, negatief of zelf onethisch gedrag laten zien. Ik verwacht daarom dat middle managers die emotioneel zijn uitgeput door het nastreven van ambitieuze doelen, meer negatief leiderschapsgedrag laten zien. Of middle managers in dat geval daadwerkelijk negatief leiderschapsgedrag laten zien, kan afhangen van organisatiefactoren. Een werkklimaat waarin mensen sterke normatieve standaarden hebben zou het gebrek aan motivatie kunnen compenseren. Een sterk ethisch klimaat zou daarmee de negatieve relatie tussen emotionele uitputting en negatief leiderschapsgedrag kunnen verminderen. Additioneel kijk ik hoe zulk negatief leiderschapsgedrag samenhangt met verschillende prestatie indicatoren.

Op basis van data die zijn verzameld onder 370 middle managers in 2012 geven de resultaten aan dat dit inderdaad het geval is. Alleen als er sprake is van lage emotionele uitputting doordat er haalbare doelen zijn toegewezen én in het geval middle managers een ethisch klimaat waarnemen, lijken middle managers gemotiveerd om impulsen te weerstaan en negatief leiderschapsgedrag te limiteren. Daarnaast blijkt negatief leiderschapsgedrag sterk samen te hangen met het verloop onder medewerkers, maar niet met klanttevredenheid en financiële prestaties. Deze resultaten verrijken de academische literatuur door te kijken via welke processen toegewezen doelen samenhangen met leiderschapsgedrag en door te specificeren wat de impact van normatieve gedragsrichtlijnen via het werkklimaat op dat proces is.

## **Weggeparkeerd in het middle management: hoe ervaring en leeftijd samenhangen met leiderschap**

Technologische, organisatorische en demografische ontwikkelingen dragen allemaal bij aan het vooruitzicht voor middle managers om langer een bepaalde positie binnen een organisatie te bezetten. Eerder onderzoek laat zien dat het doorbrengen van langere tijd tot meer ervaring ofwel betere prestaties kan leiden, maar ook dat managers dit kunnen opvatten als een negatief signaal over hun carrière. In dat geval kunnen de verwachtingen van een middle manager over de impliciete overeenkomst die ze hebben gesloten met een organisatie, geschonden worden. Zulke impliciete, psychologische contracten omvatten vaak niet-tastbare zaken, zoals een perceptie van baanzekerheid of progressie in een carrière. Een schending van het psychologisch contract kan daarmee leiden tot verminderde tevredenheid van middle managers. Aangezien het eerder genoemde transformationeel leiderschapsgedrag van middle managers samenhangt met hun positieve gevoelens, is het plausibel dat zulke verlaagde tevredenheid -ten gevolge van een schending van het psychologisch contract door beperkte mobiliteit- inderdaad relateert aan minder transformationeel leiderschap. In andere woorden: het langdurig doorbrengen op een positie zorgt voor afname in tevredenheid, waardoor middle managers minder transformationeel leiding geven. Ik verwacht dat zulke effecten niet voor alle middle managers hetzelfde zijn. Onderzoek laat zien dat individuen andere doelen belangrijk vinden afhankelijk van hun leeftijd. Vooral jongere individuen zijn prestatiegericht en bezig met lange termijn doelen, terwijl oudere personen zich sterker richten op het onderhouden van relaties en het ervaren van geluk op korte termijn. Ik veronderstel dan ook dat een schending van het psychologisch contract ten aanzien van carrièrevoortgang – door een middle manager langdurig op een positie te “parkeren”- leidt tot grote ontevredenheid bij jonge middle managers. Tot slot verwacht ik dat transformationele middle managers betere prestaties behalen met hun teams.

De resultaten van dit laatste empirische hoofdstuk laten inderdaad zien dat de tijd die middle managers spenderen op een specifieke positie in de organisatie samenhangt

met lagere tevredenheid en minder transformationeel leiderschapsgedrag. Dit is vooral het geval voor jongere middle managers. Gebaseerd op data van 347 middle managers verzameld in 2013, heb ik additioneel gekeken naar de relatie tussen transformationeel leiderschap en de teamprestaties van middle managers. Daaruit blijkt dat bij sterk transformationele middle managers de tevredenheid van medewerkers hoger is, het verloop onder medewerkers in hun teams lager is én dat hun klanten tevredener zijn. Er werd geen verband met financiële prestaties gevonden. Deze empirische inzichten dragen bij aan het beter begrijpen van het samenspel tussen leeftijd, ervaring en tevredenheid van leiders in het verklaren van hun leiderschapsgedrag en prestaties.

Samenvattend laat dit proefschrift zien a) hoe verschillende afhankelijkheden die inherent zijn aan de positie van middle managers in organisaties samenhangen met hun leiderschapsgedrag, b) welke psychologische mechanismen aan die samenhang ten grondslag liggen en c) onder welke omstandigheden deze relaties versterkt dan wel verzwakt worden. Daarmee scheidt dit werk een genuanceerd academisch beeld van de realiteit waarin middle managers in het bedrijfsleven opereren.



