

# VU Research Portal

## Leadership in a Changing Business World

Rosenauer, D.

2015

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Rosenauer, D. (2015). *Leadership in a Changing Business World: A Multilevel Perspective on Connecting Employees to Organizational Goals*.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **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.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

## NEDERLANDSE SAMENVATTING

Leiderschap in een veranderende zakenwereld:

Een multilevel visie op het verbinden van werknemers aan organisatiedoelen

Werkomstandigheden zijn aanzienlijk veranderd. In tijden van voortdurende bezuinigingen kunnen organisaties hun werknemers geen voorspelbare loopbaan meer toezeggen; werknemers hebben steeds meer diverse nationale achtergronden; en organisaties moeten zich flexibel aan kunnen passen aan dynamische eisen die aan organisaties gesteld worden. Leidinggevendenden moeten in deze uitdagende tijden hun medewerkers toch proberen te verbinden aan de organisatie en haar doelen. Door de visie op de organisatie van de medewerkers op individueel en groepsniveau te vormen, en door het behalen van organisatorische doelstellingen, kunnen leidinggevendenden in de organisatie een cruciale rol spelen bij de loopbaanontwikkeling, bij het omgaan met diverse nationaliteiten, en bij organisatieveranderingen. Hoe leidinggevendenden deze bemiddelende rol kunnen vervullen is echter nog niet goed bekend. We weten nog weinig over hoe leidinggevend gedrag op verschillende niveaus binnen teams opereert of over welke randvoorwaarden de effectiviteit van leidinggevendenden beperken. Dit proefschrift richt zich op deze belangrijke vragen en bekijkt de afstemming van eigenschappen van de leidinggevende met de organisatorische context vanuit verschillende invalshoeken.

In hoofdstuk 2 laat ik zien dat leidinggevendenden door het aanbieden van begeleiding op psychosociaal en loopbaan gebied een cruciale rol kan spelen in de organisatorische loopbaanbegeleiding. Door een multilevel raamwerk toe te passen maak ik onderscheid tussen gedifferentieerde begeleiding op individueel niveau (d.w.z. de afwijking van de individuele beleving van een werknemer van de gemiddelde beleving binnen de groep) en begeleiding op groepsniveau (d.w.z. de gemiddelde beleving van alle groepsleden). Door

gedifferentieerde psychosociale begeleiding worden werknemers meer geschikt voor promotie vanwege een verhoogde motivatie om carrière te maken. Daarnaast medieert werktevredenheid de positieve effecten van gedifferentieerde loopbaan- en psychosociale begeleiding op de intenties om bij de organisatie te blijven. Omdat loopbaanbegeleiding gebonden is aan meer algemene aspecten van de organisatie, hebben gedeelde belevingen van carrièrebegeleiding op groepsniveau een aanvullend contextueel effect op deze uitkomsten boven gedifferentieerde carrièrebegeleiding op individueel niveau. Daar staat tegenover dat psychosociale begeleiding, die gericht is op de dyadische werknemer-leidinggevende relatie, alleen effect heeft op individueel niveau.

In hoofdstuk 3 beschrijf ik hoe de diversiteit van nationaliteiten alleen positief samenhangt met het diversiteitsklimaat en teamprestaties in onderling afhankelijke teams wanneer de culturele intelligentie van de leidinggevendenden hoog is. Die relatie is echter niet significant wanneer het team divers is qua leeftijd en geslacht in plaats van nationaliteit, of wanneer teamleden niet nauw samen hoeven te werken (dat wil zeggen, met weinig onderlinge taakafhankelijkheid). Dus, om effectief te zijn, moeten de kenmerken van de leidinggevendenden worden afgestemd op de specifieke behoeften van de werkeenheid. Daarnaast ondersteunen aanvullende analyses niet dat een niet-discriminerend eerlijk divers klimaat het interactie-effect van diversiteit in nationaliteit, de culturele intelligentie van de leidinggevende en onderlinge taakafhankelijkheid op teamprestatie medieert.

Tot slot verkent hoofdstuk 4 het belang van afstemming tussen leidinggevendenden en de organisatie aan de hand van de mate waarin de leidinggevende cynisch is ten opzichte van de verandering. Resultaten tonen aan dat leiderschap dat gekenmerkt wordt door contingente beloningen alleen met succes het cynisme van een werknemer over veranderingen kan verminderen als de leidinggevende zelf weinig cynisch is over de verandering; dit heeft geen effect als hij/zij zelf erg cynisch is over verandering. Het interactie-effect tussen cynisme van

de leider en leiderschap met contingente beloningen wordt gemedieerd door het cynisme van medewerkers over veranderingen op groepsniveau.

Samenvattend laat mijn onderzoek zien dat leidinggevenden van grote waarde kunnen zijn bij het begeleiden van de uitdagingen in moderne werkomgevingen. Tegelijkertijd heb ik laten zien dat de mechanismen waardoor leidinggevenden zingevers en klimaatingenieurs worden complex zijn en waardevolle ideeën geven voor verder onderzoek. Omdat mijn onderzoek een breed scala aan werkdomeinen aanboort, kunnen organisaties rekening houden met de implicaties van de juiste afstemming om te profiteren van de potentie van leidinggevenden om moderne carrières, diversiteit en verandering effectief te begeleiden.

