

DE SCHAKEL IN HET MIDDEN

EEN MIXED-METHODS ONDERZOEK
NAAR DE INVLOED VAN
MANAGEMENTROLLEN OP HET
FUNCTIONEREN VAN HET
MIDDENKADER VAN ORGANISATIES

DOOR MERIJN ZOMER

STUDENTNUMMER: 5658748

SCRIPTIEBEGELEIDER: LUTE BOS

TWEEDE BEOORDELAAR: DR. ANNE BRONS

11-08-2022

Ethische verklaring

Deze studie is goedgekeurd door de Ethics Review Board van de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht. Ethisch goedkeuringsnummer: 22-1181

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoek naar managementrollen en hun bijdrage aan het functioneren van het middenkader van organisaties. Het uitgangspunt van het onderzoek is om inzichtelijk te maken op welke wijze managementrollen bijdragen aan het functioneren van het middenkader van organisaties. De inzichten uit het onderzoek kunnen bijdragen aan theorievorming van het veld van organisatiesociologie en bedrijfskunde. Deze thesis is geschreven ten behoeve van het afronden van de master Sociology: Contemporary Social Problems aan de Universiteit Utrecht te Utrecht. Op deze plaats wil ik de mensen bedanken die mij hebben geholpen bij het afronden van dit onderzoek.

Eerst wil ik mijn begeleider Lute Bos van de Universiteit Utrecht bedanken voor de begeleiding, feedback en reflectie op mijn stukken. Naast mijn begeleider wil ik ook mijn stagebegeleidster Marischka Setz van DNHS Business School bedanken voor alle nieuwe inzichten, ervaringen en leerzame momenten. Daarnaast wil ik ook alle geïnterviewden en respondenten bedanken voor het delen van jullie kennis en de deelname aan het onderzoek.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor de steun die mij geboden is bij het onderzoek. Voornamelijk wil ik mijn moeder en haar partner Gert bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en kritische reflectie op zowel mijn thesis als mijzelf. Daarnaast wil ik ook mijn broer bedanken voor zijn opmerkingen die mij duidelijkheid gaven in het schrijfproces. Tot slot, wil ik ook mijn vrienden bedanken voor de morele steun en een luisterend oor wanneer dat nodig was.

Harderwijk, 11 augustus 2022

Merijn Zomer

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Theoretisch kader	12
2.1 Het middenkader en managers in het middenkader.....	12
2.1.1. <i>Het middenkader</i>	12
2.1.2 <i>Managers in het middenkader</i>	13
2.2 Managementeigenschappen en managementrollen	14
2.2.1 <i>De vier gezichten van managers</i>	14
2.2.2 <i>Managementrollen</i>	14
2.3 Management roltheorie	16
2.3.1 <i>Klassieke roltheorie</i>	16
2.3.2 <i>Organisational role theory</i>	16
2.3.3 <i>Middle manager role theory</i>	17
2.4 Sociologisch institutionalisme.....	18
3. Methodologie	20
3.1 Kwantitatieve onderzoeksmethoden.....	21
3.1.1 <i>Meetinstrument</i>	21
3.1.2 <i>Respondenten</i>	25
3.1.3 <i>Variabelen</i>	25
3.1.4 <i>Analysestrategie</i>	29
3.1.5 <i>Ethiek</i>	29
3.1.6 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	30
3.2 Kwalitatieve onderzoeksmethoden.....	30
3.2.1 <i>Design</i>	31
3.2.2 <i>Steekproef en respondenten</i>	31
3.2.3 <i>Data-analyse</i>	32
4. Resultaten	33
4.1 Kwantitatieve resultaten.....	33
4.1.1 <i>Beschrijvende statistiek</i>	33
4.1.2 <i>Logistische regressieanalyses</i>	36
4.2 Kwalitatieve resultaten.....	42
4.2.1 <i>De rol van het middenveld</i>	42
4.2.2 <i>De rollen in het middenveld</i>	42
4.2.3 <i>De noodzaak van de managementrollen</i>	44

<i>4.2.4 De invulling van de managementrollen</i>	44
<i>4.2.5 Bijvangst</i>	45
5. Discussie en conclusie	46
5.1 Conclusie.....	46
5.2 Discussie	47
<i>5.2.1 Interpretatie</i>	47
<i>5.2.2 Beperkingen</i>	48
<i>5.2.3 Aanbevelingen</i>	48
6. Beleidsadvies	50
Literatuurlijst	52

Abstract

In this study research was conducted on management roles in *middle management*. The main research question is as follows: How do middle managers fill in management roles in order to contribute to a better functioning middle management? The target group for this study is middle managers. Role theories as well as sociological institutionalism and the description of management roles have formed a theoretic framework on which the analysis is based. The most important concepts of this study are management roles and functioning of middle management. A *mixed methods* design research has been conducted where quantitative data about management roles and middle management functioning were collected in a survey (N = 57). Also, a qualitative research has been conducted where interviews were held with respondents from the target group (N = 5). The most important findings of this study are that quantitative data shows that all management roles predict a better functioning middle management functioning. Despite these findings, qualitative results showed that in order to be filled in properly, management roles have to be facilitated by the organisation. Also, organisational culture can be supportive for other roles to be filled in properly.

Keywords: Middle management; mixed methods; management roles; managers

1. Inleiding

In twee studies uit 2000 en 2015 beschrijft Janka Stoker de onmisbaarheid van het middenkader van organisaties. Het doel van deze onderzoeken was om vast te stellen of het middenkader onder andere verandering in de weg stond. Daarnaast werd gekeken naar de veranderende rollen en taken van een *middle manager* (Stoker, 2015; Stoker, 2000). De belangrijkste conclusies uit deze onderzoeken waren dat de reikwijdte van managers vergroot werd door de ‘verplattung’ van organisaties en dat de ontwikkeling van het middenkader gefocust moet worden op leiderschapskwaliteiten. Een andere belangrijke conclusie van de trend van verplattung is dat de functie van het middenkader alleen maar belangrijker is geworden (McKinney et al., 2013).

Volgens het CBS is het aantal managers in Nederland gedaald van 505.000 naar 401.000 tussen 2003 en 2021 (CBS, 2022). Deze daling heeft te maken met de trend dat organisaties willen ‘verplatten’, oftewel dat organisaties minder managementlagen willen hebben (McKinney et al., 2013). Wat zegt deze trend over het middenkader en over managers in het middenkader, ook wel *middle managers* genoemd, als meer dan 100.000 managers zijn weggevallen uit organisaties en hoe staat het dan met de noodzakelijkheid van een middenkader?

Uit het bovenstaande wordt afgeleid dat organisaties met een middenkader het onderzoeksobject zijn van dit onderzoek. De definitie van het middenkader dat in dit onderzoek wordt gehanteerd is als volgt: de laag managers tussen het top management en operationele managers in de hiërarchie (Hortovanyi et al., 2021). Dit lijken abstracte concepten, maar in het dagelijks leven krijgen vrijwel alle werkzame mensen in de maatschappij met een middenkader te maken.

Om duidelijkheid te creëren over hoe een middenkader functioneert kunnen misstanden bij de The Voice of Holland en voetbalclub Ajax als casus worden beschreven. Een slecht functionerend middenkader kan negatieve gevolgen hebben voor werknemers en eigenaren van de organisatie, de organisatie zelf en zichtbare gevolgen in de maatschappij. Begin 2022 kwamen er berichten naar boven dat bij het muziekprogramma The Voice of Holland meldingen waren gemaakt van seksueel grensoverschrijdend gedrag (Beukers, 2022). Deze meldingen waren bij het maandblad Linda al in 2020 bekend, maar toch bereikten deze meldingen de top van The Voice niet (Nandram, 2022). De meldingen gingen over coaches van het programma en de bandleider – als het ware functionerend als middenkader – waarbij

de meldingen niet doordrongen tot de top. Eenzelfde geval kwam voor bij voetbalclub Ajax. Ook hier waren de meldingen al bekend in het middenkader, maar kwamen deze geluiden niet – of in ieder geval te laat – bij de bestuurstafel (Visser, 2022).

Deze ogenschijnlijk bijzondere voorbeelden lijken alledaagse voorbeelden te zijn geworden. De gevolgen in de maatschappij waren heftig. Wekenlang werd er dagelijks door iedereen gesproken over de gevolgen van deze meldingen van grensoverschrijdend gedrag en hoe nu verder gehandeld moest worden. Tegenwoordig staat grensoverschrijdend gedrag op iedere agenda van de *middle manager*.

Los van deze casussen vervult het middenkader een cruciale rol voor het bestaansrecht van organisaties vanwege hun unieke positie waarbij zij invloed kunnen uitoefenen op besluitvorming door te communiceren naar de top en aan de andere kant verantwoordelijk is voor het correct laten uitvoeren van de strategie lager in de organisatie (Marichal et al., 2020).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van DNHS Business School. Het onderzoek zal daarom een gemengde invalshoek hebben met aspecten van bedrijfskunde en sociologie. Relevante bevindingen uit deze onderzoeksopdracht vanuit DNHS Business School kunnen worden opgenomen in het huidige curriculum.

In dit onderzoek zal worden gefocust op de managementrollen die binnen het middenkader van organisaties voorkomen, hoe deze rollen worden gevormd en of de invulling een beter functionerend middenkader kan voorspellen. Of de rollen een beter functionerend middenkader kunnen voorspellen, kan worden benaderd vanuit verschillende perspectieven, maar er zal in dit onderzoek de nadruk worden gelegd op zowel een sociologisch perspectief als een bedrijfskundig perspectief. Er zal gebruik worden gemaakt van de theorie van sociologisch institutionalisme in combinatie met managementroltheorieën en beschrijvingen van managementrollen.

Onderzoek naar *middle management* is vaak gericht op de relatie tussen top management en *middle management* (Raes et al., 2011; Hortovanyi et al., 2021). Een groot deel van de literatuur beslaat strategievorming waarbij de rol van *middle management* niet wordt genoemd of enkel wordt weggezet als strategie uitvoerder (Wooldridge & Floyd, 1990; Floyd & Plane, 2000; Schaefer & Guenther, 2016). Er worden drie groepen onderzoek onderscheiden wanneer er wordt gesproken over *middle management*, namelijk literatuur over wat *middle managers* zouden moeten doen, literatuur over wat *middle managers*

daadwerkelijk doen en welk effect de rol *middle manager* heeft op mensen die een managementfunctie bekleden (Harding et al., 2014, p. 1214).

Onderzoek in de laatste categorie houdt zich bezig met de kleinere rol die het middenkader heeft door het kleiner worden van organisaties in de laatste decennia van de vorige eeuw (Harding et al., 2014). In veel onderzoeken komen beschrijvingen van managementrollen naar voren, maar niet in relatie tot het functioneren van het middenkader van organisaties (Bryant & Stensaker, 2011; Raes et al., 2011; Van Rensburg et al., 2014; Schaefer & Guenther, 2016; Tawse & Tabesh, 2021).

Meerdere managementrollen zijn geïdentificeerd in onderzoek naar managementrollen van 1983 tot 2011. Enkele van deze rollen die worden genoemd zijn: *implementer*, *innovator*, *communicator*, *synthesiser of information*, *issue seller* en *tightrope artist* (Van Rensburg et al., 2014). De rollen zijn wel beschreven, maar er is nog niet onderzocht hoe deze rollen het beste kunnen worden ingevuld en welke rollen specifiek nodig zijn voor het beter laten functioneren van het middenveld van organisaties. Wel is er onderzoek gedaan naar het middenkader als een unit, maar nooit individuele rollen die managers in het middenkader aan kunnen nemen of moeten aannemen. Er is consensus over wat een *middle manager* is (Harding et al., 2014) namelijk, managers die leidinggeven aan andere managers, maar ook rapporteren aan hoger management, die kennis hebben van de werkvloer en invloed kunnen uitoefenen op het hoger management (Van Rensburg et al., 2014). Daarentegen is er summier onderzoek gedaan over wie een *middle manager* is en welke kwaliteiten noodzakelijk zijn om deze managementrollen correct in te vullen. Dit onderzoek probeert bij te dragen aan het uitbreiden van sociologische en bedrijfskundige theorieën over het functioneren van *middle management*, de rollen die *middle managers* invullen en de kwaliteiten die *middle managers* moeten bezitten.

De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat is of de invulling van managementrollen een beter functionerend middenkader kunnen voorspellen. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur en theorie door deze te verduidelijken en door kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksresultaten te vinden voor welke managementrollen cruciaal zijn voor het functioneren van het middenkader binnen organisaties.

In dit onderzoek zal aan de hand van drie theorieën over managementrollen als onderdeel van “management roltheorie”, in combinatie met inzichten vanuit sociologisch institutionalisme

en zes uiteengezette managementrollen, een theoretisch kader worden opgezet. Het theoretisch kader vormt de basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. In het theoretisch kader zullen aannames en een hypothese worden beschreven. Vervolgens zullen de methoden beschreven worden, waarmee de aannames en hypothese zullen worden onderzocht. Er zal gebruik worden gemaakt van een *mixed methods* methode, waardoor inzichten worden verkregen middels een kwalitatieve onderzoeksmethode en data die verkregen worden door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Door kwalitatieve en kwantitatieve gegevensverzameling te combineren, maakt onderzoek met gemengde methoden gebruik van de sterke punten van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek, terwijl het hun zwakke punten minimaliseert (Halcomb & Hickman, 2015, p. 3).

Om data te verzamelen zijn simultaan een kwalitatief en kwantitatief onderzoek gehouden. Het kwalitatieve onderzoek bestond uit het afnemen van interviews. De respondenten zijn benaderd uit het studentenregister van DNHS Business School. Respondenten zijn geselecteerd als zij een managementfunctie bekleden tussen topmanagement en operationeel management. Het kwantitatieve onderzoek bestond uit een survey waar respondenten door middel van een sneeuwbalsteekproef zijn benaderd. Deze respondenten kwamen ook voort uit het studentenregister van DNHS Business School. Deze respondenten is gevraagd de survey verder te verspreiden onder de doelgroep, namelijk *middle managers*.

Vervolgens wordt de kwalitatieve data geanalyseerd volgens de methode van Doorewaard et al. (2019). De kwantitatieve data worden geanalyseerd met SPSS. Er zullen logistische regressieanalyses worden uitgevoerd om te onderzoeken of het invullen van managementrollen een beter functionerend middenkader kunnen voorspellen. Daarna worden de resultaten van beide onderzoeken beschreven en vergeleken om te zien of er verbanden zijn tussen het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. Deze bevindingen worden vervolgens bediscussieerd en er worden conclusies gegeven voor de onderzoeksvragen. Tot slot, zullen beleidsadviezen voor DNHS Business School worden beschreven aan de hand van de resultaten van dit onderzoek.

In dit onderzoek zullen de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

Hoofdvraag: *Hoe vullen middle managers managementrollen in om bij te dragen aan het beter functioneren van het middenkader van organisaties?*

Deze hoofdvraag wordt onderverdeeld in de volgende deelvragen:

1. *Welke managementrollen komen voor in het middenkader van organisaties?*
2. *Kan de invulling van managementrollen het beter functioneren van het middenkader van organisaties voorspellen?*
3. *Welke bevindingen uit dit onderzoek zijn voor DNHS Business School relevant om op te nemen in haar curriculum?*

2. Theoretisch kader

Om dit onderzoek een wetenschappelijke basis te geven, zal eerst een beschrijving worden gegeven van wat het *middle management* is en wat *middle managers* zijn. Vervolgens worden zes managementrollen uiteengezet met daarbij een uitleg van de rollen. In de volgende sectie worden twee theorieën toegelicht welke het raamwerk zullen vormen voor de analyses. De eerste theorie is de “management roltheorie” (MRT). De management roltheorie is opgedeeld in drie sub theorieën, namelijk de klassieke roltheorie (KRT), *organisational role theory* (ORT) en de *middle manager role theory* (MMRT). De tweede theorie is het sociologisch institutionalisme, wat verder ingaat op hoe rollen, cultuur en de organisatie samenhangen. De managementrollen zullen worden gekoppeld aan beide theorieën om een completer beeld te geven van de invulling van de managementrollen.

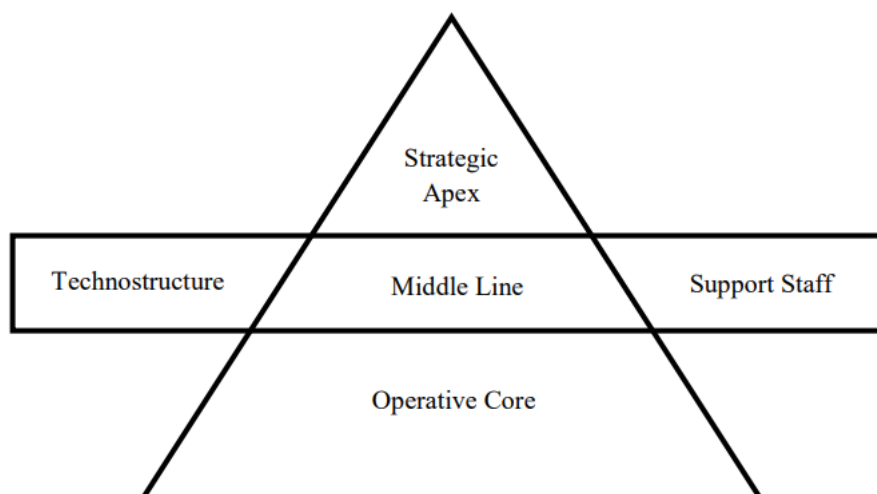
2.1 Het middenkader en managers in het middenkader

2.1.1. Het middenkader

Voordat de rollen die managers in het middenkader invullen kunnen worden besproken, moet eerst een duidelijke afbakening plaatsvinden van het middenkader en waar managers in het middenkader worden gepositioneerd. Mintzberg (1983) geeft een model weer van hoe een organisatie idealiter vorm zou moeten krijgen.

Figuur 1

Organisatiemodel Mintzberg



Een organisatie zou moeten bestaan uit vijf lagen: de strategische top, het middenkader, de uitvoerende kern, een staf van specialisten (technostructuur) en ondersteunende diensten (Mintzberg, 1983). Het middenkader is de aanduiding voor managers of leidinggevendenden die midden in de bedrijfshiërarchie zitten. Mintzberg (1979; 1983) ziet het middenkader als de groep leidinggevendenden die niet direct uitvoerende medewerkers aanstuurt, maar een positie heeft tussen de leidinggevendenden die de totale verantwoordelijkheid hebben voor het gehele bedrijf en de managers die het uitvoerende werk coördineren.

Hierop voortbouwend beschreven Floyd en Wooldridge (1992, p. 154) wat *middle management* is en wat de taken ervan zijn: de coördinatie van de dagelijkse activiteiten van een unit binnen een organisatie die ‘verticaal’ door de organisatie loopt. Als koppeling hebben managers in het middenkader zowel een opwaartse als neerwaartse invloed op de strategievorming. Van de jaren 90 tot aan het midden begin van het vorige decennium heeft veel literatuur zich gericht op de ontwikkeling van *middle management* vanwege herstructurering, verkleining en veranderingen in de hiërarchie (Thomas & Linstead, 2002, p. 72). De conclusie was toen dat *middle management* een sociaal construct is, waarbij niet de focus moet liggen op wat *middle management* doet, maar hoe het zich vormt. (Thomas & Linstead, 2002).

2.1.2 Managers in het middenkader

Sinds de jaren 60 zijn er in bedrijven steeds meer middenmanagement functies bijgekomen. Vaak hebben deze managers zich omhoog gewerkt vanaf de werkvloer en weten daarom niet genoeg over de ‘*middleness*’, het zich bevinden tussen de toplaag en de werkvloer van het bedrijf (Ellis et al., 1991).

De managers in het middenkader interpreteren langetermijndoelen en zetten deze om naar eigen werkbare instructies voor werknemers op de werkvloer. Naast het herinterpreteren van de van de top verkregen strategie kunnen *middle managers* de strategie actief tegenwerken, aanpassen naar hun eigen beeld of de strategie niet implementeren (Harding et al., 2014, p. 1215). Daarnaast creëren de managers in het middenkader ook richtlijnen waar teammanagers zich aan kunnen vasthouden. Er komen meerdere verantwoordelijkheden kijken bij het functioneren als manager in het middenkader. Dit zijn onder andere plannen, organiseren en budgetteren (Ellis et al., 1991, p. 44).

Belangrijke aspecten die bij het concept ‘manager in het middenkader’ horen, zijn: het hebben van bestuurlijke verantwoordelijkheid, het zijn van een kanaal voor informatieoverdracht,

zowel top-down als bottom-up, en het hebben van professionele deskundigheid in het betreffende vakgebied (Ellis et al., 1991).

2.2 Managementeigenschappen en managementrollen

2.2.1 De vier gezichten van managers

Los van de managementrollen van Marichal et al. (2020), bespreken Keys en Bell (1982) in hun artikel *the four faces of the fully functioning middle manager* de vier verschillende gezichten die een manager in het middenkader moet bezitten.

Dit is, ten eerste een gezicht naar boven kijkend. Dit gezicht richt zich op de relatie met het top management. Er wordt van de manager in het middenkader verwacht dat deze volgbaar is aan de strategie van het bestuur. Ten tweede, het gezicht dat naar beneden is gericht. Hierbij wordt de manager in het middenkader meer gezien als een buffer tussen de top en de werkvloer. Bij dit gezicht is de verstandhouding met zowel ondergeschikten als de top belangrijk voor het functioneren van de organisatie. Ten derde, het gezicht dat opzij kijkt. Dit gezicht heeft betrekking op de relatie tussen een manager in het middenkader en andere managers in het middenkader. Tot slot, het gezicht naar dat naar buiten is gericht. Waarbij *middle managers* signaleren wat de ontwikkelingen zijn buiten de organisatie, onder andere over het beeld wat de omgeving heeft van de interne organisatie, oftewel het imago van de organisatie.

2.2.2 Managementrollen

In het boek *Managers in the middle* schetsen Marichal et al. (2020) een nieuw beeld van managementrollen. Ze zijn door hen uitgebreid, en zij noemen kwaliteiten die elke *middle manager* zou moeten bezitten. Marichal et al. (2020) beschrijven geen rollen die enkel betrekking hebben op de cultuur binnen organisaties, waar volgens sociologisch institutionalisme (zie 2.4) de antwoorden moeten liggen (Alasuutari, 2021, p. 163). In het bedrijfsleven zullen *middle managers* zelden alle rollen in zich hebben. Vaak zullen het één of twee gecombineerde rollen zijn, stellen Marichal et al. (2020). Dit uit zich in twee nieuwe rollen: de werkcultuurdrager en de reality-checker. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van deze rollen.

Tabel 1*Overzicht managementrollen*

Rol	Uitleg	Bron
1 Strategie-uitvoerder	Moet niet alleen de huidige structuur overeind houden maar ook doelen implementeren – het organisatie of strategische doel. Vraagt om vaardigheden als structuur brengen en mensen motiveren en verandermanagement.	Marichal et al., 2020; Harding et al., 2014
2 Informatieaandragers	Moet de verbinding maken met de effecten van die strategie. Dat betekent dat de informatieaandragers de niet voorziene effecten van de nieuwe strategie terugkoppelt naar de top, zodat de strategie aan de hand daarvan kan worden aangepast.	Marichal et al., 2020; Harding et al., 2014
3 Werkcultuurdrager	Moet op bedrijfsniveau de gewenste cultuur van de top naar de werkvloer brengen en opmerkingen hierover terugkoppelen naar het bestuur van de organisatie. De <i>middle manager</i> bevindt zich op de juiste positie binnen de organisatie om de gekozen positionering en kernwaarden van de organisatie om te zetten in een cultuur.	Marichal et al., 2020; Alasuutari, 2021
4 Reality-checker	Heeft de taak om afstand tussen de werkvloer en de bestuurstaafel te verkleinen, misstanden of klachten te signaleren en deze te communiceren naar de juiste personen binnen de organisatie. Een andere taak van de reality-checker is om de realiteit van de werkvloer en de markt actueel te houden bij beslissingen van het bestuur.	Marichal et al., 2020; Alasuutari, 2021; Stoopendaal, 2009
5 Proces-innovator	Moet “ruimte maken” voor mensen, medewerkers, of eventueel zelfs met klanten, om daar de eerste experimenten en innovaties mee op te zetten die eigenlijk afwijken van de bestaande strategie. In deze rol heeft de <i>middle manager</i> de taak om te zorgen dat dergelijke nieuwe strategieën niet voortijdig worden tegengehouden door het bestuur.	Marichal et al., 2020; Harding et al., 2014
6 Strategie-challenger	Moet het succes van nieuwe geïmplementeerde en geslaagde innovaties verkopen aan het bestuur van een organisatie. Daarnaast moet de strategie-challenger ook kritisch zijn op de huidige strategie en waar nodig voorstellen doen voor verandering van de uitvoering van de strategie.	Marichal et al., 2020; Harding et al., 2014

2.3 Management roltheorie

2.3.1 Klassieke roltheorie

Om een logische ontwikkeling van de roltheorie uiteen te zetten, zal eerst de klassieke roltheorie worden besproken. Conway definieert de roltheorie als een verzameling van concepten en hypothesen die voorspellen hoe actoren zullen functioneren als zij een rol krijgen toegewezen, en onder welke omstandigheden bepaalde soorten gedrag kunnen worden verwacht (1988, p. 63).

De KRT is gevormd om te verklaren hoe individuen die specifieke sociale posities bezetten – in dit geval een positie in een organisatie – zich gedragen. KRT is gebaseerd op de observatie dat mensen zich voorspelbaar gedragen en dat individueel gedrag contextafhankelijk is, op basis van hun sociale positie en situatie (Hindin, 2007, p. 1, Brookes et al., 2007).

Een voorbeeld van de KRT in combinatie met de managementrollen is als volgt. Een manager krijgt een opdracht van het topmanagement om een nieuwe strategie in te voeren. De manager krijgt hierdoor de rol van strategie-uitvoerder toegewezen. Er zijn verwachtingen die vast zitten aan deze managementrol. Er wordt verwacht dat de manager de strategie zal invoeren zonder deze aan te passen of tegenspraak te geven. Volgens de KRT is dit ook het gedrag wat een manager zal vertonen.

2.3.2 Organisational role theory

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, zal worden voortgebouwd op deze roltheorie door het perspectief van de organisatie te integreren in het theoretisch kader. Om te kunnen onderzoeken hoe de rollen in het middenveld van organisaties worden ingevuld en wat deze rollen beïnvloedt, zal eerst uiteen worden gezet hoe rollen worden gedefinieerd.

Rollen zijn gedragspatronen van individuen in organisaties. Ze zijn een middel om het grote aantal activiteiten dat een individu zou kunnen uitvoeren als onderdeel van een organisatie, onder te verdelen en samen te vatten (Parker & Wickham, 2005). Deze definitie sluit aan bij een van de kernpunten uit onderzoek van Sluss et al. (2011) naar organisatorische rollen, en hoe deze rollen gedrag en attitudes beïnvloeden. Daarin wordt beschreven dat zowel individuen als organisaties niet kunnen functioneren zonder rollen, waarin individuen gestructureerd en afhankelijk van elkaar een netwerk van organisatie brede taken en verantwoordelijkheden bouwen (Sluss et al., 2011, p.1).

De *organisational role theory* (ORT) biedt een theoretische basis van hoe rollen in het middenveld functioneren. De ORT focust op de manier waarop individuen rollen accepteren en uitvoeren in taakgerichte en hiërarchische systemen (Parker & Wickham, 2005).

Wanneer de ORT wordt gecombineerd met de beschreven managementrollen, is de verwachting dat het invullen bijdraagt aan het kunnen uitvoeren van de grote hoeveelheid taken binnen de organisatie. Alle managers in het middenkader van organisaties zouden de zes rollen moeten kunnen invullen en de verwachting is dat het middenkader van organisaties minder goed functioneert wanneer de rollen niet worden ingevuld door *middle managers*.

2.3.3 *Middle manager role theory*

Om te kunnen verklaren waardoor het invullen van managementrollen invloed heeft op het functioneren van het middenveld van organisaties, zal nu de *middle manager role theory* worden beschreven. In hun onderzoek naar het implementeren van innovaties in de zorgsector, veronderstellen Birken et al. (2015) dat managers in het middenveld vier rollen vervullen. Deze rollen zijn: het verspreiden van informatie naar ondergeschikten, het samenbrengen van informatie en het communiceren ervan naar het hoger management, het samenvatten van informatie van binnen en buiten de organisatie, en het verkopen van innovatie aan het hoger management (Birken et al., 2015, p. 2). Deze rollen komen grotendeels overeen met de definities van de rollen zoals beschreven in Marichal et al. (2020).

De onderzoekers concludeerden dat ondanks hun kleine steekproef de kernpunten van de *middle manager role theory* overeenkwamen met de respons van de participanten. Dit laat zien dat managementrollen meer zijn dan alleen verplichte taken. Managementrollen omvatten naast de taken, kennis, skills en kenmerken die nodig zijn om een managementfunctie in te vullen (Rezvani, 2017).

Om gedrag van managers in het middenveld van organisaties te begrijpen, moeten ook de vorming en ontwikkeling van rollen worden begrepen. Daarnaast wordt de invulling van de managementrollen door *middle managers* ervaren als onderdeel van hun werk. Verder hebben de managementrollen een significante invloed op het individuele gevoel, het gedrag en de bekwaamheid om de rol in te vullen (Sluss et al., 2011).

Op deze manier kan worden verwacht dat het invullen van de verschillende managementrollen als gevolg heeft dat na verloop van tijd de managementrollen beter worden ingevuld. Er kan worden aangenomen dat kennis, skills en kenmerken die nodig zijn om een

managementfunctie in te vullen beter worden wanneer een managementrol voor langere tijd wordt ingevuld. Wat kan leiden tot een beter functioneren van het middenkader van organisaties.

2.4 Sociologisch institutionalisme

Sociologisch institutionalisme, ofwel neo-institutionalisme, is een van de meest prominente hedendaagse denkrichtingen binnen het veld van organisatiestudies (Alvesson & Spicer, 2019). De term neo-institutionalisme komt voort uit het werk van socioloog Meyer in de jaren '70 van de afgelopen eeuw, waarin hij de focus legt op wat hij sociologisch institutionalisme noemt. (Meyer, 2008).

Sociologisch institutionalisme heeft als centraal punt dat actoren niet alleen reageren volgens de 'rode draad' van hun institutionele omgeving, maar zij acties en interacties vormen aan de hand van referentiekaders, morele patronen en normatieve vormgeving binnen instituties (Hall & Taylor, 1996). In dat opzicht heeft sociologisch institutionalisme overeenkomsten met sociale wetenschappen. Sociale wetenschappen onderzoeken ook de culturele fundering van activiteiten die in het algemeen worden gezien als niet-cultureel en enkel rationeel worden beredeneerd (Alasuutari, 2015, p. 163). Om die reden beargumenteren sociologische 'institutionalisten' dat actoren, zonder na te denken, algemene scripts uitvoeren in plaats van te handelen op een zuiver rationale wijze (Alasuutari, 2015). Deze scripts zouden ook kunnen worden gezien als rollen die iemand invult.

Ook in eerder onderzoek komt dit naar voren. Hall en Taylor (1996, p. 947) beargumenteerden dat binnen instituties kaders van betekenis niet alleen worden gevormd door formele regels, procedures en normen, maar ook door symbolen, scripts en morele principes. In die zin zijn instituties – of de institutionele infrastructuur waaruit de instituties bestaan – vergelijkbaar met cultuur en de maatschappij. (Alasuutari, 2015, p. 165).

Binnen sociologisch institutionalisme worden actoren gecontroleerd en hebben zij macht binnen institutionele contexten, dus door de structuren die de organisatie vormen. Deze contexten gaan verder dan een nieuwe vorm van netwerkstructuren. Deze contexten zijn namelijk niet enkel constructies die worden gevormd door de hedendaagse actoren die nu aanwezig zijn binnen de organisatie, maar zijn opgebouwd door eerdere actoren binnen de organisatie en door de omgeving waar de organisatie zich in bevindt (Meyer, 2008; p. 791).

Instituties zijn dus complexe en vaak samenhangende mengelingen van culturele en bedrijfskundige aspecten (Meyer, 2008). Echter, in de literatuur wordt weinig aandacht besteed aan de rol die het middenveld heeft wanneer het gaat om het controleren en corrigeren van de cultuur binnen organisaties.

Uit het bovenstaande theoretisch kader kunnen de volgende hypothese en aannames worden afgeleid:

Hypothese: Het invullen van de managementrollen vergroot de kans op een beter functionerend middenkader van organisaties.

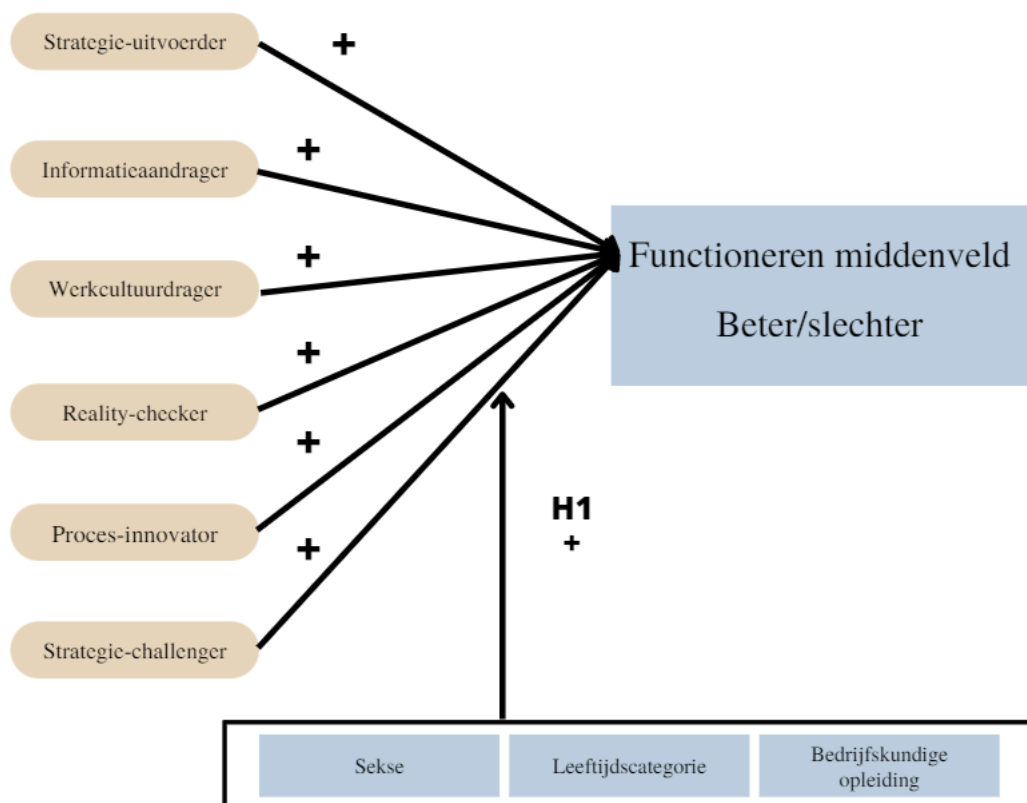
Aanname 1: Een managementrol zal, op basis van de theorie, naar verwachting worden ingevuld.

Aanname 2: Het functioneren van het middenkader wordt beter wanneer de managementrollen worden ingevuld.

Om de verbanden te verduidelijken wordt een conceptueel kader weergegeven.

Figuur 1

Conceptueel model



3. Methodologie

Om de onderzoeksvraag “Op welke manier beïnvloedt de invulling van managementrollen het functioneren van het middenveld van organisaties?” te onderzoeken zal een *mixed methods* onderzoek van toepassing zijn onder de doelgroep van DNHS Business School. Deze doelgroep bestaat uit drie subgroepen *middle managers*: strategische managers, operationele managers en werknemers in staffuncties. Er zal geen onderscheid worden gemaakt tussen deze typen managers. Onderzoekers hebben beweerd dat onderzoek met gemengde methoden een evenwichtiger perspectief biedt (McKim, 2017). Onderzoek met een *mixed methods* design kunnen pragmatische voordelen opleveren voor verkennende onderzoeksvragen. De kwalitatieve data genereert een dieper begrip van de resultaten uit de interviews en statistische analyse kan een gedetailleerde beoordeling geven van patronen uit de verkregen data (McCusker & Gunaydin, 2015). Daarnaast biedt *mixed methods* onderzoek rijkere inzichten in het onderzochte onderwerp. *Mixed methods* onderzoek staat ook toe dat informatie wordt verkregen die niet verkregen zou worden wanneer enkel een kwantitatieve of kwalitatieve methode van toepassing zou zijn. Daarnaast genereert een *mixed methods* design meer implicaties voor verder onderzoek dat een bredere groep onderzoeksvragen kan behandelen omdat de onderzoeker niet gelimiteerd is tot een onderzoeksmethode (Caruth, 2013). Er bestaan meerdere typen onderzoek met een *mixed methods* design. In deze studie zal een *mixed methods* design worden toegepast dat bestaat uit het tegelijkertijd data te verzamelen en samen te voegen door het gebruik van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek (Caruth, 2013).

Het *mixed methods* onderzoek zal bestaan uit een surveyonderzoek en semigestructureerde interviews. In het kwantitatieve onderzoek zal de hypothese worden getoetst. De aannames zullen worden onderzocht in het kwalitatieve onderzoek door het afnemen van interviews. In de discussie van dit onderzoek, zullen van beide onderzoeken de resultaten worden vergeleken om te zien of er verbanden zijn tussen het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek.

De hypothese en aannames zijn als volgt:

Hypothese:

1. Het invullen van de managementrollen vergroot de kans op een beter functionerend middenkader van organisaties.

Aannames:

1. Een managementrol zal, op basis van de theorie, naar verwachting worden ingevuld.
2. Het functioneren van het middenkader wordt beter wanneer de managementrollen worden ingevuld.

3.1 Kwantitatieve onderzoeksmethoden

In het kwantitatieve onderzoek zal een survey worden gehouden onder de doelgroep van DNHS Business School. Er zullen logistische regressieanalyses worden uitgevoerd om de kans te onderzoeken hoe de managementrollen een beter functionerend middenkader voorspellen. Per managementrol zal een logistische regressieanalyse worden uitgevoerd met drie controlevariabelen: sekse, leeftijdscategorie en bedrijfskundige opleiding. Deze toetsen zullen worden uitgevoerd in IBM SPSS Statistics 28.

3.1.1 Meetinstrument

In dit onderzoek is nieuwe data verzameld aan de hand van een opgestelde vragenlijst door de onderzoeker in samenwerking met DNHS Business School op basis van de theorie over de managementrollen. Het doel van deze survey is het verzamelen van data over de invulling van managementrollen in het middenveld van organisaties. De vragenlijst bevat de volgende onderwerpen: de rol van het middenveld, managementkenmerken, rollen in het middenveld, kwaliteiten van de rollen in het middenveld, invulling van de rollen, demografische gegevens en organisatorische gegevens.

Bij het eerste onderwerp ‘de rol van het middenveld’, zijn vijf open vragen gesteld om te onderzoeken hoe de respondenten de huidige taken en toekomst van het middenkader van organisaties zien. De respons op deze vragen kan worden gebruikt om te verklaren hoe het middenkader zich zal ontwikkelen en wat de rol van de *middle manager* zal zijn. Het tweede onderwerp ‘managementkenmerken’ bestaat uit 16 vragen over managementkenmerken. De managementkenmerken komen voort uit literatuur en worden voorafgaand aan de vragen uitgelegd. Ten derde, het onderwerp ‘rollen in het middenveld’. In dit onderwerp worden vragen gesteld over de zes managementrollen. Voorafgaand aan de vragen wordt een uitleg gegeven over wat de rol inhoudt. Per rol worden 10 vragen gesteld, waarvan 9 stellingen op een 7 punt Likertschaal en een open veld voor verdere uitleg. Om de koppeling met het theoretisch kader aan te duiden wordt de rol van strategie-uitvoerder als voorbeeld genomen (zie tabel 2). Het vierde onderwerp ‘kwaliteiten van de rollen van het middenveld’ behelst

competenties die *middle managers* zouden moeten bezitten. Er zijn 18 competenties beschreven voorafgaand aan de vragen en per rol wordt gevraagd de drie belangrijkste competenties in te vullen (zie Bijlage E). In het vijfde onderwerp ‘invulling van de rollen’ wordt gevraagd of in de organisatie het invullen van de managementrollen wordt gefaciliteerd en er wordt gevraagd of de organisatiecultuur bijdraagt aan het invullen van de managementrollen. Respondenten kunnen aangeven dat dit op alle rollen, op enkele rollen of op geen van de rollen van toepassing is.

Verder worden demografische gegevens van de respondenten gevraagd. De demografische gegevens die worden gevraagd zijn: leeftijd, sekse en opleidingsniveau. Tot slot, worden naast de demografische gegevens ook organisatiegegevens gevraagd namelijk, de huidige functie van de respondent, de omvang van de organisatie waar de respondent werkzaam is, wat de afstand – in managementlagen – is tot het bestuur en de werkvloer en of de respondent een bedrijfskundige opleiding heeft gevolgd of bezig is met een bedrijfskundige opleiding. De vragenlijst is opgesteld in het programma Qualtrics en is verspreid per mail door het studentenregister van DNHS Business School.

Tabel 2

Koppeling stellingen managementrollen en theoretisch kader

Stelling	Klassieke roltheorie	<i>Organisational role theory</i>	<i>Middle manager role theory</i>	Sociologisch institutionalisme
De rol van <i>strategie-uitvoerder</i> komt voor in mijn organisatie		Toegewezen rollen worden geaccepteerd (Parker & Wickham, 2005)		Rollen zijn gevormd door actoren die eerder actief waren binnen de organisatie en zijn daarom onderdeel van de organisatie (Meyer, 2008)
De rol van <i>strategie-uitvoerder</i> wordt op de juiste manier ingevuld in mijn organisatie	Een toegewezen rol zorgt voor voorspelbare gedragspatronen (Conway, 1988)		Invulling van de rollen heeft significante invloed op gevoel, gedrag en bekwaamheid om de rol in te vullen (Sluss et al., 2011)	Actoren volgen algemene scripts die kunnen worden gezien als rollen, waardoor niet enkel zuiver rationeel wordt gehandeld (Alasuutari, 2015)
Ik neem zelf de rol van <i>strategie-uitvoerder</i> aan in mijn functie		Toegewezen rollen worden geaccepteerd (Parker & Wickham, 2005)		
Ik vind de rol van <i>strategie-uitvoerder</i> niet bij mijn functie horen				Actoren volgen niet precies de ‘rode draad’ van hun institutionele omgeving (Hall & Taylor, 1996)
Ik vind de rol van <i>strategie-uitvoerder</i> belangrijk voor de organisatie	Organisaties kunnen niet functioneren zonder managementrollen (Sluss et al., 2011)			

Stelling	Klassieke roltheorie	<i>Organisational role theory</i>	<i>Middle manager role theory</i>	Sociologisch institutionalisme
Ik word in mijn functie op de rol als <i>strategie-uitvoerder</i> gestuurd		Individueen worden gestructureerd en bouwen afhankelijk van elkaar een netwerk van organisatie brede taken en verantwoordelijkheden (Sluss et al., 2011)		
Het hogere management vindt de rol als <i>strategie-uitvoerder</i> belangrijk			Managementrollen omvatten naast de taken, kennis, skills en kenmerken die nodig zijn om een managementfunctie in te vullen (Rezvani, 2017).	
Als ik de rol van <i>strategie-uitvoerder</i> invul wordt dat door het management aangemoedigd	Actoren vertonen voorspelbaar gedrag, zoals het volgen van rolverwachtingen (Hindin, 2007; Brookes et al., 2007)			
Ik voel mij veilig in de rol van <i>strategie-uitvoerder</i>				Er zijn machtsverhoudingen binnen de institutie waar misbruik van kan worden gemaakt (Meyer, 2008)

3.1.2 Respondenten

Voor de werving van respondenten is gebruik gemaakt van een sneeuwbalsteekproef waar de vragenlijst onder alle huidige studenten en alumni van DNHS Business School is verspreid. Alle studenten en alumni van DNHS Business School vervullen een managementfunctie die valt binnen de doelgroep van DNHS Business School. Er is gekozen voor een sneeuwbalsteekproef om dat deze soort steekproef geschikt is voor moeilijk te bereiken doelgroepen (Etikan et al., 2016). Daarnaast is de populatie waaruit de steekproef wordt getrokken relatief klein – 401.000 managers in Nederland (CBS, 2022) – en een sneeuwbalsteekproef is geschikt om deze groep te bereiken (Parker et al., 2019).

Vervolgens is de vragenlijst via het platform LinkedIn verspreid op de pagina van de onderzoeker en op de pagina van DNHS Business School. Op deze pagina's zijn reminders geplaatst ter herinnering voor het invullen van de vragenlijst. Ter bevordering van de werving is als beloning voor het invullen van de vragenlijst, een E-book over het onderwerp 'het middenveld van organisaties' aangeboden. In Qualtrics is gebleken dat de vragenlijst 218 keer is bekeken en 58 keer volledig is ingevuld. Dit geeft een responspercentage van 26.61%. Na het exporteren van de dataset naar IBM SPSS Statistics 28, is de dataset gefilterd op missende waarden. Dit heeft geleid tot een daadwerkelijke N van 57 respondenten. Van de 160 niet-volledig ingevulde vragenlijsten zijn 146 vragenlijsten niet verder ingevuld dan de introductie (91.25%). Deze lage respons kan verschillende oorzaken hebben. De meest logische oorzaken die ook uit ander onderzoek blijken zijn de lengte van de vragenlijst, de hoeveelheid complexe vragen en de mate waarin respondenten de vragen begrijpen (Stedman et al., 2019).

3.1.3 Variabelen

In dit gedeelte zullen de variabelen worden beschreven die gebruikt worden tijdens de analyse. Eerst zullen de afhankelijke variabelen worden besproken, vervolgens de onafhankelijke variabelen en ten slotte de controle variabelen.

Afhankelijke variabele (AV)

AV 1: Functioneren middenveld van organisaties

De variabele 'Functioneren middenveld van organisaties' wordt gemeten door voor elke rol te vragen of deze bijdraagt aan het functioneren van het middenveld van de organisatie. Hierin is ook de vraag opgenomen of geen enkele rol bijdraagt aan het functioneren van het middenveld. Deze variabele is dichotoom met uitkomsten 0 en 1, waarbij 1 = Ja en 0 = Nee.

Onafhankelijke variabelen (OV)

OV 1: Invulling van de rol: strategie-uitvoerder

De invulling van de rol ‘strategie-uitvoerder’ wordt gemeten aan de hand van acht variabelen, met daarbij de volgende stellingen: “*De rol van strategie-uitvoerder komt voor in mijn organisatie*”, “*De rol van strategie-uitvoerder wordt op de juiste manier ingevuld in mijn organisatie*”, “*Ik neem zelf de rol van strategie-uitvoerder aan in mijn functie*”, “*Ik vind de rol van strategie-uitvoerder belangrijk voor de organisatie*”, “*Ik word in mijn functie op de rol als strategie-uitvoerder gestuurd*”, “*Het hogere management vindt de rol als strategie-uitvoerder belangrijk*”, “*Als ik de rol van strategie-uitvoerder invul, wordt dat door het management aangemoedigd*” en “*Ik voel mij veilig in de rol van strategie-uitvoerder*”. De antwoordmogelijkheden zijn weergegeven op een 7-punts Likertschaal met de mogelijkheden: “*Helemaal mee oneens*”, “*Oneens*”, “*Enigszins mee oneens*”, “*Noch eens, noch oneens*”, “*Enigszins eens*”, “*Eens*” en “*Helemaal mee eens*”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .747 ($\alpha = .747$).

OV 2: Invulling van de rol: informatieaandragers

De invulling van de rol ‘informatieaandragers’ wordt gemeten aan de hand van acht variabelen, met daarbij de volgende stellingen: “*De rol van informatieaandragers komt voor in mijn organisatie*”, “*De rol van informatieaandragers wordt op de juiste manier ingevuld in mijn organisatie*”, “*Ik neem zelf de rol van informatieaandragers aan in mijn functie*”, “*Ik vind de rol van informatieaandragers belangrijk voor de organisatie*”, “*Ik word in mijn functie op de rol als informatieaandragers gestuurd*”, “*Het hogere management vindt de rol als informatieaandragers belangrijk*”, “*Als ik de rol van informatieaandragers invul, wordt dat door het management aangemoedigd*” en “*Ik voel mij veilig in de rol van informatieaandragers*”. De antwoordmogelijkheden zijn weergegeven op een 7-punts Likertschaal met de mogelijkheden: “*Helemaal mee oneens*”, “*Oneens*”, “*Enigszins mee oneens*”, “*Noch eens, noch oneens*”, “*Enigszins eens*”, “*Eens*” en “*Helemaal mee eens*”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .784 ($\alpha = .784$).

OV 3: Invulling van de rol: werkcultuurdrager

De invulling van de rol ‘werkcultuurdrager’ wordt gemeten aan de hand van acht variabelen, met daarbij de volgende stellingen: “*De rol van werkcultuurdrager komt voor in mijn organisatie*”, “*De rol van werkcultuurdrager wordt op de juiste manier ingevuld in mijn*

organisatie”, “*Ik neem zelf de rol van werkcultuurdrager aan in mijn functie*”, “*Ik vind de rol van werkcultuurdrager belangrijk voor de organisatie*”, “*Ik word in mijn functie op de rol als werkcultuurdrager gestuurd*”, “*Het hogere management vindt de rol als werkcultuurdrager belangrijk*”, “*Als ik de rol van werkcultuurdrager invul, wordt dat door het management aangemoedigd*” en “*Ik voel mij veilig in de rol van werkcultuurdrager*”. De antwoordmogelijkheden zijn weergegeven op een 7-punts Likertschaal met de mogelijkheden: “*Helemaal mee oneens*”, “*Oneens*”, “*Enigszins mee oneens*”, “*Noch eens, noch oneens*”, “*Enigszins eens*”, “*Eens*” en “*Helemaal mee eens*”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .869 ($\alpha = .869$).

OV 4: Invulling van de rol: reality-checker

De invulling van de rol ‘reality-checker’ wordt gemeten aan de hand van acht variabelen, met daarbij de volgende stellingen: “*De rol van reality-checker komt voor in mijn organisatie*”, “*De rol van reality-checker wordt op de juiste manier ingevuld in mijn organisatie*”, “*Ik neem zelf de rol van reality-checker aan in mijn functie*”, “*Ik vind de rol van reality-checker belangrijk voor de organisatie*”, “*Ik word in mijn functie op de rol als reality-checker gestuurd*”, “*Het hogere management vindt de rol als reality-checker belangrijk*”, “*Als ik de rol van reality-checker invul word dat door het management aangemoedigd*” en “*Ik voel mij veilig in de rol van reality-checker*”. De antwoordmogelijkheden zijn weergegeven op een 7-punts Likertschaal met de mogelijkheden: “*Helemaal mee oneens*”, “*Oneens*”, “*Enigszins mee oneens*”, “*Noch eens, noch oneens*”, “*Enigszins eens*”, “*Eens*” en “*Helemaal mee eens*”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .807 ($\alpha = .807$).

OV 5: Invulling van de rol: proces-innovator

De invulling van de rol ‘proces-innovator’ wordt gemeten aan de hand van acht variabelen, met daarbij de volgende stellingen: “*De rol van proces-innovator komt voor in mijn organisatie*”, “*De rol van proces-innovator wordt op de juiste manier ingevuld in mijn organisatie*”, “*Ik neem zelf de rol van proces-innovator aan in mijn functie*”, “*Ik vind de rol van proces-innovator belangrijk voor de organisatie*”, “*Ik word in mijn functie op de rol als proces-innovator gestuurd*”, “*Het hogere management vindt de rol als proces-innovator belangrijk*”, “*Als ik de rol van proces-innovator invul, wordt dat door het management aangemoedigd*” en “*Ik voel mij veilig in de rol van proces-innovator*”. De antwoordmogelijkheden zijn weergegeven op een 7-punts Likertschaal met de mogelijkheden: “*Helemaal mee oneens*”, “*Oneens*”, “*Enigszins mee oneens*”, “*Noch eens, noch oneens*”,

“Enigszins eens”, “Eens” en “Helemaal mee eens”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .796 ($\alpha = .796$)

OV 6: Invulling van de rol: strategie-challenger

De invulling van de rol ‘strategie-challenger’ wordt gemeten aan de hand van acht variabelen, met daarbij de volgende stellingen: *“De rol van strategie-challenger komt voor in mijn organisatie”, “De rol van strategie-challenger wordt op de juiste manier ingevuld in mijn organisatie”, “Ik neem zelf de rol van strategie-challenger aan in mijn functie”, “Ik vind de rol van strategie-challenger belangrijk voor de organisatie”, “Ik word in mijn functie op de rol als strategie-challenger gestuurd”, “Het hogere management vindt de rol als strategie-challenger belangrijk”, “Als ik de rol van strategie-challenger invul, wordt dat door het management aangemoedigd” en “Ik voel mij veilig in de rol van strategie-challenger”*. De antwoordmogelijkheden zijn weergegeven op een 7-punts Likertschaal met de mogelijkheden: *“Helemaal mee oneens”, “Oneens”, “Enigszins mee oneens”, “Noch eens, noch oneens”, “Enigszins eens”, “Eens” en “Helemaal mee eens”*. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van .867 ($\alpha = .867$)

Controle variabelen (CV)

CV 1: Sekse

In een organisatie heeft het feit of iemand zich als man, vrouw of anders identificeert gevolgen voor de werkzaamheden van die persoon. Uit onderzoek blijkt dat er verschil is in sekse wanneer gekeken wordt naar het invullen van managementrollen (Perryman et al., 2016). Daarom is het belangrijk om sekse mee te nemen in de analyse om te zien of er verschillen zijn tussen de seksen. De variabele ‘sekse’ werd gemeten aan de hand van de vraag *“Wat is uw sekse?”* met antwoordmogelijkheden 1 = man, 2 = vrouw en 3 = anders. Deze variabele is gehercodeerd met 0 = vrouw en 1 = man. Er waren geen respondenten met antwoordmogelijkheid 3.

CV 2: Leeftijdscategorie

De variabele ‘leeftijdscategorie’ werd gemeten aan de hand van de vraag *“Wat is uw leeftijd?”* waarbij vier mogelijkheden worden gegeven: 1 = onder de 35 jaar, 2 = tussen 35 en 45 jaar, 3 = tussen 45 en 55 jaar en 4 = boven de 55 jaar. Eerder onderzoek wijst uit dat de leeftijd van managers een significant verschil vormt voor het functioneren van managers

binnen een organisatie. Het gaat dan om het invoeren van beleid, hoe informatie wordt teruggekoppeld naar het bestuur en hoe innovaties worden gesignaleerd en uitgevoerd (Dief & Font, 2010).

CV 3: Bedrijfskundige opleiding

De variabele ‘bedrijfskundige opleiding’ werd gemeten aan de hand van de vraag: “Heb je een bedrijfskundige opleiding gevolgd of ben je op dit moment bezig met een bedrijfskundige opleiding?”. Deze variabele is dichotoom en heeft de mogelijkheden 1 = ja en 2 = nee. Deze variabele is gehercodeerd in 0 = nee en 1 = ja. Er is een aanzienlijk verschil in kennis tussen werknemers die een bedrijfskundige opleiding hebben en werknemers die dat niet hebben. Onderzoek laat zien dat het hebben van een bedrijfskundige opleiding van invloed is op de manier waarop managers functioneren (Farashahi & Tajeddin, 2018).

3.1.4 Analysestrategie

Omdat in dit onderzoek één afhankelijke variabele wordt onderzocht met meerdere onafhankelijke variabelen, wordt een logistische regressieanalyse uitgevoerd. Deze regressieanalyse onderzoekt het effect op hoe een organisatie de invulling van de zes rollen faciliteert en in de tweede regressieanalyse wordt nagegaan of de cultuur binnen een organisatie bijdraagt aan het kunnen invullen van de zes rollen. In de analyses worden alle controlevariabelen meegenomen met de verklarende variabelen. Voorafgaand aan de analyse zijn de volgende assumpties getoetst voor de logistische regressie: multicollineariteit, outliers en lineariteit: Box-Tidwell. Aan de assumptie van multicollineariteit wordt voldaan omdat de VIF-scores van alle variabelen onder de 3 liggen. Aan de assumptie van *outliers* is voldaan omdat er geen significante *outliers* zijn gevonden. Ten slotte is aan de aanname lineariteit: Box-Tidwell voldaan omdat geen van de onafhankelijke variabelen significant lineair verband had met de afhankelijke variabele.

3.1.5 Ethiek

Voorafgaand aan de vragenlijst is respondenten gevraagd om digitaal akkoord te gaan met het gebruik van geanonimiseerde gegevens verkregen uit de vragenlijst, door een knop te selecteren. Dit werd gevolgd door een korte introductie over het onderwerp en wat het doel is van het onderzoek. Ook de lengte van het onderzoek is aangegeven. De respondenten konden de deelname aan het onderzoek op elk moment stoppen. De gegevens zullen volgens de standaardprocedure 10 jaar worden bewaard. De persoonlijke gegevens zijn, afgezien van het

opgegeven emailadres voor het ontvangen van het E-book, niet terug te herleiden tot een individu. Alleen de onderzoeker en begeleiders hebben toegang tot deze gegevens.

3.1.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt af van de mate waarin het onderzoek herhaald kan worden met dezelfde resultaten. Betrouwbaarheid heeft betrekking op de nauwkeurigheid van het instrument en geeft een indicatie van de mate waarin de scores vrij zijn van *random errors* (Schwab, 2013). Er is gebruik gemaakt van een instrument om te kunnen scoren. Begrippen zijn vanuit de literatuur geoperationaliseerd. Voor de analyse is de enquête ingevuld door een onafhankelijke partij om de operationalisatie te waarborgen. Deze operationalisaties zijn niet banaal en behoeden de analyse voor subjectiviteit. Hierdoor is dit onderzoek gewaarborgd voor toevallige fouten en zal een tweede analyse dezelfde resultaten opleveren.

De mate van validiteit is de mate van afwezigheid van systematische fouten in waarnemingen waar uitspraken op gebaseerd zijn. Bij de interne validiteit van een onderzoek gaat het om de vraag of een verschil tussen groepen inderdaad is toe te schrijven aan de interventie/behandeling en niet aan invloeden van buitenaf (Tavecchio, 2014). Dat is de interne validiteit, maar er is ook externe validiteit. Externe validiteit gaat over generaliseerbaarheid van de gevonden resultaten (Butter, 2015). Eerst de interne validiteit. De methode van de scoring is uitgeschreven en gebaseerd op het theoretische kader. Van alle constructen was de Cronbach's alpha hoger dan .70, wat aangeeft dat er hoge interne consistentie is in de vragenlijst. De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Doordat het onderzoek gebaseerd is op 57 respondenten is de generaliseerbaarheid gering. Daardoor blijft de groep te klein en hadden er meer dan 57 respondenten meegenomen moeten worden om de externe validiteit te verhogen.

3.2 Kwalitatieve onderzoeksmethoden

Er wordt gebruik gemaakt van een deductieve onderzoeksmethode waarbij op basis van het theoretisch kader van dit onderzoek verwachtingen zijn opgesteld die zullen worden bevraagd tijdens de interviews. Het doel van dit gedeelte van het onderzoek is om te bepalen of deze verwachtingen kunnen worden bevestigd met data uit de interviews.

Er zal gebruik gemaakt worden van een kwalitatieve onderzoeksmethode om de volgende aannames te onderzoeken:

Aanname 1: Een managementrol zal, op basis van de theorie, naar verwachting worden ingevuld.

Aanname 2: Het functioneren van het middenkader wordt slechter wanneer de managementrollen niet worden ingevuld.

3.2.1 Design

In dit onderzoek werden, op basis van het theoretisch kader interviews afgenomen. De interviews hebben een semigestructureerde aard wat kan helpen om onderliggende thema's beter te duiden (Horton et al., 2004). Gestructureerde interviews zijn te rigide en open interviews hebben te weinig sturing om specifieke relevante topics in dit onderzoek volledig te bevragen. Het doel van deze interviews is om inzichten te winnen over het functioneren van managers in het middenveld, waarbij dieper kan worden ingegaan op de topics dan in het surveyonderzoek.

De interviews werden afgenomen aan de hand van een topiclijst met de volgende topics: de rol van het middenveld, rollen in het middenveld, competenties van de rollen in middenmanagement, noodzaak van de rollen, invulling van de rollen, organisatiegegevens en demografische gegevens. Voorafgaand aan elk topic, is noodzakelijke informatie gegeven ter beantwoording van de vragen. De topics zijn opgesteld aan de hand van de theorieën zoals beschreven in het theoretisch kader. Voorafgaand aan het interview heeft elke respondent een informatiebrief en een toestemmingsformulier ontvangen; het ondertekende toestemmingsformulier werd teruggestuurd voor de aanvang van het interview. De interviews hadden een gemiddelde duur van 44 minuten en 16 seconden en de gegevens van de interviews zullen gedurende 10 jaar worden bewaard.

3.2.2 Steekproef en respondenten

Voor dit onderzoek zijn er 20 potentiële respondenten geselecteerd uit de database van DNHS Business School. Alle geselecteerde respondenten waren deel van de doelgroep van DNHS Business School. Vervolgens zijn de 20 potentiële respondenten per mail benaderd voor deelname aan het onderzoek. Uiteindelijk werden 5 semigestructureerde interviews afgenomen met respondenten die wilden deelnemen aan het onderzoek. Alle respondenten zijn *middle manager*. Het overzicht van de respondentkenmerken is weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3*Overzicht kenmerken respondenten*

Respondent	Functie	Leeftijd	Sekse	Opleiding	Bedrijfskundige opleiding	Omvang organisatie
1	Strategisch management	49	Man	hbo	Ja	> 250 werknemers
2	Strategisch management	63	Vrouw	wo-master	Ja	> 250 werknemers
3	Staffunctie	50	Man	hbo	Ja	> 250 werknemers
4	Strategisch management	39	Vrouw	mbo	Ja	Tussen 50 en 250 werknemers
5	Operationeel management	51	Man	wo	Ja	> 250 werknemers

3.2.3 Data-analyse

De interviews in dit onderzoek zijn online afgenomen en vervolgens volledig door de onderzoeker getranscribeerd. De data uit de interviews zijn daarna geanalyseerd volgens de methode beschreven in *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (Doorewaard et al., 2019). Bij deze methode worden de fragmenten eerst per topic gemarkeerd. Hierna worden de fragmenten van het interview per topic bij elkaar geordend en wordt er een samenvatting gemaakt van de informatie uit de geselecteerde fragmenten per topic. Vervolgens wordt een samenvattend verslag geschreven van de feitelijke situatie per topic en per interview, om uiteindelijk te komen tot een overzichtsverslag van de verzamelde gegevens, met aandacht voor de relatie tussen de topics van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. De resultaten uit de analyse kunnen worden gekoppeld aan het theoretisch kader.

4. Resultaten

In deze sectie zullen de resultaten worden beschreven van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. Eerst zullen de kwantitatieve resultaten worden besproken. Om een overzicht van de variabelen te geven, zullen beschrijvende statistieken worden weergegeven in de vorm van beschrijvende resultaten en een correlatiematrix. Vervolgens worden de resultaten uit de logistische regressieanalyses uiteengezet. Daarna zullen de kwalitatieve resultaten worden besproken. Hierin zullen de resultaten per bevraagd topic worden weergegeven.

4.1 Kwantitatieve resultaten

4.1.1 Beschrijvende statistiek

Om een beter beeld te krijgen van de data van dit onderzoek zijn er beschrijvende analyses uitgevoerd. Tabel 4 toont een overzicht van de gemiddelden (M), Medianen (Med.), standaarddeviaties (SD) en de minimale en maximale scores van de variabelen (Min. en Max.).

Uit Tabel 4 valt op dat respondenten vrij positief zijn over de invulling van de managementrollen. De respondenten zijn het meest positief over de invulling van de rol van strategie-uitvoerder ($M = 5.39$, $SD = .75$). Over de invulling van de rol van strategie-challenger waren de respondenten het minst positief ($M = 4.76$, $SD = 1.04$). Verder zijn de gemiddelden van de variabelen bovengemiddeld en de standaarddeviatie relatief hoog. Dit wijst er op dat de verdeling van de antwoorden verspreid is. Dit onderzoek bestaat ook uit een aantal categorische variabelen, namelijk sekse en leeftijdscategorie en bedrijfskundige opleiding. Wat betreft sekse is 75% van de respondenten man ($N = 43$) en 25% vrouw ($N = 14$). Wat betreft de variabele leeftijdscategorie is 1% onder de 35 jaar ($N = 1$), is 23% tussen de 35 en 45 jaar ($N = 13$), is 44% tussen de 45 en 55 jaar ($N = 25$) en is 32% boven de 55 jaar ($N = 18$). Voor de variabele bedrijfskundige opleiding is te zien dat 84% van de respondenten een bedrijfskundige opleiding heeft gehad of aan het volgen was ($N = 48$) en 16% niet ($N = 9$).

Tabel 4*Beschrijvende resultaten (N = 57)*

	<i>M</i>	<i>Med.</i>	<i>SD</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Invulling rol strategie- uitvoerder	5.39	5.50	.75	3	7
Invulling rol informatieaanvrager	5.29	5.50	.77	3	7
Invulling rol werkcultuurdrager	5.21	5.38	1.04	3	7
Invulling rol reality- checker	5.02	5.13	.89	3	7
Invulling rol proces- innovator	5.37	5.50	.81	3	7
Invulling rol strategie- challenger	4.76	4.88	1.04	2	7
Sekse	.75			0	1
Leeftijdscategorie	3.05	3.00	.79	1	4
Bedrijfskundige opleiding	.84			0	1

Noot: Med. staat voor mediaan*Noot:* SD staat voor standaarddeviatie

Er is in dit onderzoek een correlatieanalyse uitgevoerd om de onderlinge samenhang en de significantie van de variabelen te toetsen. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er significante correlaties bestaan tussen alle zes managementrollen en het functioneren van het middenveld. Opvallend is dat alle managementrollen onderling ook significante correlaties hebben. Bovendien valt het op dat de controlevariabele sekse alleen een significante correlatie heeft met de invulling van de rol van de werkcultuurdrager. Verder hebben de controlevariabelen sekse, leeftijdscategorie en het hebben of bezig zijn met een bedrijfskundige opleiding geen significante correlaties. Tabel 5 toont de correlatiematrix van dit onderzoek.

Tabel 5

Correlatiematrix

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Functioneren middenveld	-	.								
2. Invulling rol strategie-uitvoerder	.282*	-								
3. Invulling rol informatieaandragers	.351**	.617**	-							
4. Invulling rol werkcultuurdrager	.546**	.441**	.453**	-						
5. Invulling rol reality-checker	.391**	.388**	.475**	.541**	-					
6. Invulling rol proces-innovator	.332*	.445**	.509**	.433**	.355**	-				
7. Invulling rol strategie-challenger	.395**	.389**	.377**	.438**	.649**	.411**	-			
8. Sekse	.176	.072	.073	.337*	-.035	.173	.140	-		
9. Leeftijdscategorie	-.060	.025	.151	.081	-.021	-.066	.081	.247	-	
10. Opleidingsniveau	.052	-.060	-.159	-.082	-.159	-.095	.014	-.069	-.023	-

*p < .05; **p < .01

4.1.2 Logistische regressieanalyses

Een binominale logistische regressie is uitgevoerd om te onderzoeken of de managementrol ‘de strategie-uitvoerder’ geassocieerd was met de kans op een beter functionerend middenkader. Een inspectie van gestandaardiseerde restwaarden onthulde dat geen *outliers* waren. Het model was statistisch significant $\chi^2(3, N = 57) = 9.49, p = .023$, wat suggereert dat er onderscheid kon worden gemaakt tussen een slechter of beter functionerend middenkader. Het model verklaarde tussen en 15.3% (Cox & Schnell R^2) en 20.6% (Nagelkerke R^2) van de variantie in de afhankelijke variabele en classificeerde 66.7% van de gevallen correct. Dat betekent dat 66.7% van de voorspelde waarden correct is voorspeld door het model. Zoals weergegeven in tabel 6, droeg ‘invulling rol strategie-uitvoerder’, maar niet sekse of bedrijfskundige opleiding, significant bij aan het model. De *odds ratio* van de variabele ‘invulling rol strategie-uitvoerder’ is 2.79. Dit suggereert dat voor het invullen van deze managementrol respondenten 2.79 keer meer kans hadden op een beter functionerend middenkader.

Tabel 6

Logistische regressie voor het voorspellen van de kans op een beter functionerend middenveld (N = 57)

	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	<i>Wald</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>OR</i>	<i>95% C.I. OR</i>	
							<i>LL</i>	<i>UL</i>
Invulling rol strategie- uitvoerder	1.08	.47	4.84	1	.028	2.79	1.12	6.98
Sekse	.66	.70	.89	1	.345	1.93	.49	7.57
Bedrijfskundige opleiding	-1.49	.89	2.82	1	.093	.23	.04	1.28
Constant	-5.07	2.49	4.14	1	.042	.01		

Noot: S.E.: Standaardfout C.I.: Betrouwbaarheidsinterval; OR: Odds ratio; LL: Lower limit; UL: Upper limit

Een binominale logistische regressie is uitgevoerd om te onderzoeken of de managementrol ‘de informatieaandragers’ geassocieerd was met de kans op een beter functionerend middenkader. Een inspectie van gestandaardiseerde restwaarden onthulde dat er geen uitschieters waren. Het model was statistisch significant $\chi^2(3, N = 57) = 10.74, p = .013$, wat suggereert dat er onderscheid kon worden gemaakt tussen een slechter of beter functionerend middenkader. Het model verklaarde tussen en 17.2% (Cox & Schnell R^2) en 23.0% (Nagelkerke R^2) van de variantie in de afhankelijke variabele en classificeerde 61.4% van de gevallen correct. Dat betekent dat 61.4% van de voorspelde waarden correct is voorspeld door het model. Zoals weergegeven in tabel 7, droeg ‘invulling rol informatieaandragers’, maar niet sekse of bedrijfskundige opleiding, significant bij aan het model. De *odds ratio* van de variabele ‘invulling rol strategie-uitvoerder’ is 3.14. Dit suggereert dat voor het invullen van deze managementrol respondenten 3.14 keer meer kans hadden op een beter functionerend middenkader.

Tabel 7

Logistische regressie voor het voorspellen van de kans op een beter functionerend middenveld (N = 57)

	B	S.E.	Wald	df	p	OR	95% C.I. OR	
							LL	UL
Invulling rol informatieaandragers	1.15	.49	5.50	1	.019	3.14	1.21	8.18
Sekse	.81	.72	1.27	1	.260	2.24	.55	9.16
Bedrijfskundige opleiding	-.89	.80	1.23	1	.267	.41	.09	1.97
Constant	-6.27	2.89	4.73	1	.030	.00		

Noot: S.E.: Standaardfout C.I.: Betrouwbaarheidsinterval; OR: Odds ratio; LL: Lower limit; UL: Upper limit

Een binominale logistische regressie is uitgevoerd om te onderzoeken of de managementrol ‘de werkcultuurdrager’ geassocieerd was met de kans op een beter functionerend middenkader. Een inspectie van gestandaardiseerde restwaarden onthulde dat er geen uitschieters waren. Het model was statistisch significant $\chi^2(3, N = 57) = 21.59, p = <.001$, wat suggereert dat er onderscheid kon worden gemaakt tussen een slechter of beter functionerend middenkader. Het model verklaarde tussen en 31.5% (Cox & Schnell R^2) en 42.3% (Nagelkerke R^2) van de variantie in de afhankelijke variabele en classificeerde 73.7% van de gevallen correct. Dat betekent dat 73.7% van de voorspelde waarden correct is voorspeld door het model. Zoals weergegeven in tabel 8, droeg ‘invulling rol werkcultuurdrager’, maar niet sekse of bedrijfskundige opleiding, significant bij aan het model. De *odds ratio* van de variabele ‘invulling rol strategie-uitvoerder’ is 5.04. Dit suggereert dat voor het invullen van deze managementrol respondenten 5.04 keer meer kans hadden op een beter functionerend middenkader.

Tabel 8

Logistische regressie voor het voorspellen van de kans op een beter functionerend middenveld (N = 57)

	B	S.E.	Wald	df	p	OR	95% C.I. OR	
							LL	UL
Invulling rol werkcultuurdrager	1.62	.48	11.23	1	<.001	5.04	1.96	12.98
Sekse	-.20	.85	.05	1	.819	.82	.16	4.38
Bedrijfskundige opleiding	-.86	.97	.78	1	.376	.42	.06	2.84
Constant	-8.01	2.65	9.15	1	.002	.00		

Noot: S.E.: Standaardfout C.I.: Betrouwbaarheidsinterval; OR: Odds ratio; LL: Lower limit; UL: Upper limit

Een binominale logistische regressie is uitgevoerd om te onderzoeken of de managementrol ‘de reality-checker’ geassocieerd was met de kans op een beter functionerend middenkader. Een inspectie van gestandaardiseerde restwaarden onthulde dat er geen uitschieters waren. Het model was statistisch significant $\chi^2(3, N = 57) = 13.95, p = .003$, wat suggereert dat er onderscheid kon worden gemaakt tussen een slechter of beter functionerend middenkader. Het model verklaarde tussen en 21.7% (Cox & Schnell R^2) en 29.1% (Nagelkerke R^2) van de variantie in de afhankelijke variabele en classificeerde 68.4% van de gevallen correct. Dat betekent dat 68.4% van de voorspelde waarden correct is voorspeld door het model. Zoals weergegeven in tabel 9, droeg ‘invulling rol reality-checker’, maar niet sekse of bedrijfskundige opleiding, significant bij aan het model. De *odds ratio* van de variabele ‘invulling rol strategie-uitvoerder’ is 3.28. Dit suggereert dat voor het invullen van deze managementrol respondenten 3.28 keer meer kans hadden op een beter functionerend middenkader.

Tabel 9

Logistische regressie voor het voorspellen van de kans op een beter functionerend middenveld (N = 57)

	B	S.E.	Wald	df	p	OR	95% C.I. OR	
							LL	UL
Invulling rol reality-checker	1.19	.43	7.79	1	.005	3.28	1.42	7.55
Sekse	1.00	.74	1.82	1	.178	2.72	.64	11.68
Bedrijfskundige opleiding	-1.14	.84	1.86	1	.173	.32	.06	1.65
Constant	-6.10	2.38	6.55	1	.010	.00		

Noot: S.E.: Standaardfout C.I.: Betrouwbaarheidsinterval; OR: Odds ratio; LL: Lower limit; UL: Upper limit

Een binominale logistische regressie is uitgevoerd om te onderzoeken of de managementrol ‘de proces-innovator’ geassocieerd was met de kans op een beter functionerend middenkader. Een inspectie van gestandaardiseerde restwaarden onthulde dat er geen uitschieters waren. Het model was statistisch significant $\chi^2(3, N = 57) = 10.78, p = .013$, wat suggereert dat er onderscheid kon worden gemaakt tussen een slechter of beter functionerend middenkader. Het model verklaarde tussen en 17.2% (Cox & Schnell R^2) en 23.1% (Nagelkerke R^2) van de variantie in de afhankelijke variabele en classificeerde 63.2% van de gevallen correct. Dat betekent dat 63.2% van de voorspelde waarden correct is voorspeld door het model. Zoals weergegeven in tabel 10, droeg ‘invulling rol proces-innovator’, maar niet sekse of bedrijfskundige opleiding, significant bij aan het model. De *odds ratio* van de variabele ‘invulling rol strategie-uitvoerder’ is 3.06. Dit suggereert dat voor het invullen van deze managementrol respondenten 3.06 keer meer kans hadden op een beter functionerend middenkader.

Tabel 10

Logistische regressie voor het voorspellen van de kans op een beter functionerend middenveld (N = 57)

	B	S.E.	Wald	df	p	OR	95% C.I. OR	
							LL	UL
Invulling rol proces-innovator	1.12	.48	5.47	1	.019	3.06	1.20	7.81
Sekse	.54	.72	.56	1	.454	1.71	.42	6.95
Bedrijfskundige opleiding	-1.39	.87	2.58	1	.108	.25	.05	1.36
Constant	-5.57	2.60	4.60	1	.032	.00		

Noot: S.E.: Standaardfout C.I.: Betrouwbaarheidsinterval; OR: Odds ratio; LL: Lower limit; UL: Upper limit

Een binominale logistische regressie is uitgevoerd om te onderzoeken of de managementrol ‘de strategie-challenger’ geassocieerd was met de kans op een beter functionerend middenkader. Een inspectie van gestandaardiseerde restwaarden onthulde dat er geen uitschieters waren. Het model was statistisch significant $\chi^2(3, N = 57) = 13.45$ $p = .004$, wat suggereert dat er onderscheid kon worden gemaakt tussen een slechter of beter functionerend middenkader. Het model verklaarde tussen en 21.0% (Cox & Schnell R^2) en 28.2% (Nagelkerke R^2) van de variantie in de afhankelijke variabele en classificeerde 66.7% van de gevallen correct. Dat betekent dat 66.7% van de voorspelde waarden correct is voorspeld door het model. Zoals weergegeven in tabel 11, droeg ‘invulling rol strategie-challenger’, maar niet sekse of bedrijfskundige opleiding, significant bij aan het model. De *odds ratio* van de variabele ‘invulling rol strategie-uitvoerder’ is 2.65. Dit suggereert dat voor het invullen van deze managementrol respondenten 2.65 keer meer kans hadden op een beter functionerend middenkader.

Tabel 11

Logistische regressie voor het voorspellen van de kans op een beter functionerend middenveld (N = 57)

	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	<i>Wald</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>OR</i>	<i>95% C.I. OR</i>	
							<i>LL</i>	<i>UL</i>
Invulling rol strategie-challenger	.98	.35	7.65	1	.006	2.65	1.33	5.30
Sekse	.60	.74	.66	1	.416	1.82	.43	7.71
Bedrijfskundige opleiding	-1.36	.85	2.54	1	.111	.26	.05	1.36
Constant	-4.30	1.87	5.30	1	.021	.01		

Noot: S.E.: Standaardfout C.I.: Betrouwbaarheidsinterval; OR: Odds ratio; LL: Lower limit; UL: Upper limit

4.2 Kwalitatieve resultaten

In deze sectie zullen de resultaten per topic uit de interviews worden weergegeven. De topics die aan bod kwamen in de interviews zijn: de rol van het middenveld, de rollen in het middenveld, competenties van de rollen in middenmanagement, de noodzaak van de managementrollen en de invulling van de managementrollen.

4.2.1 De rol van het middenveld

Alle respondenten geven aan dat er de afgelopen twintig jaar veel is veranderd wanneer er wordt gekeken naar de rol van het middenveld. Drie respondenten geven aan dat organisaties uit meer managementlagen bestonden dan dat ze nu doen. De grotere hoeveelheid managementlagen betekende ook een groter middenveld binnen organisaties. De rol van het middenveld werd minder omdat organisaties werden ‘platgeslagen’. Managementlagen werden uit de structuur gehaald waardoor de reikwijdte, het aantal mensen dat een manager onder zich heeft, groter werd.

Als je de regiomanagers ziet als het middenveld dan, is dat in de afgelopen 10 jaar erg veranderd, want toen ik kwam, waren er iets van 28 managers uit verschillende lagen en dat hebben we dus platgeslagen. – Respondent 2

Eén respondent geeft aan dat het bepalen van de strategie van de organisatie een rol van het middenveld zou moeten zijn. De respondent legt uit dat dit komt omdat het middenveld signalen oppakt waar het bestuur van organisaties te ver vanaf staat. Bijvoorbeeld als het gaat om signalen die het middenveld binnenkrijgt via klanten.

Maar ja, ik betwist dat een beetje, want ik denk dat het namelijk meer vanuit het middenveld moet komen. Daar moeten bepaalde signalen ontstaan, omdat wij ook het meest directe contact hebben met de klant. – Respondent 3

4.2.2 De rollen in het middenveld

Over de managementrollen wordt per respondent verschillend gedacht. Bij de respondenten ligt de focus vaak op diverse managementrollen. Respondenten geven aan dat bepaalde managementrollen meer bij hen toepasbaar zijn. Zo geven twee respondenten aan dat de rol van strategie-uitvoerder wel wordt gezien in de organisatie, maar dat deze niet de nadruk heeft.

Ja, ik denk dat wij vooral wel een andere rol aannemen, dus deze is er wel. Maar is niet per se de grootste rol. – respondent 3

De rol van informatieaandragers wordt door de respondenten op verschillende manieren uitgevoerd. Bij een respondent is de rol van informatieaandragers gericht op het verzamelen van informatie van de werkvloer en dit te communiceren naar het bestuur. Echter, geeft een andere respondent aan dat de rol van informatiedragers wordt ingevuld door signalen van buiten de organisatie op te pakken en deze te verspreiden in de rest van de organisatie.

Natuurlijk krijgen wij ook wel terugkoppeling vanuit het primaire proces die ik dan vervolgens weer meeneem naar de Raad van bestuur. – Respondent 1

Of vanuit de markt, hè? Er werd wel gekeken van: “Jongens, wat doet mijn concurrent?” – Respondent 3

Voor alle respondenten is organisatiecultuur een belangrijk onderwerp. Voor twee respondenten is de organisatiecultuur een onveranderbaar gegeven en er wordt niet geluisterd naar het middenveld. Ook geeft een respondent aan dat de organisatiecultuur wordt bepaald door de werkvloer en het middenveld daar weinig grip op heeft. Daarnaast geven twee respondenten aan dat de organisatiecultuur wordt ondermijnd wanneer er geen vertrouwen of zelfs angst heerst binnen de organisatiecultuur. Dat bemoeilijkt volgens de respondenten de opbouw van cultuur en eenheid binnen de organisatie.

Dat is wel echt nodig om op te bouwen, want anders dan gaat uiteindelijk nog steeds iedereen gewoon zijn eigen gang. – Respondent 4

Eén van de respondenten gaf aan dat door de cultuur binnen de organisaties conflicten ontstaan tussen medewerkers. Toen er werd geprobeerd om de organisatiecultuur tijdens een vergadering aan bod te laten komen, werd dit door het managementteam neergeslagen.

En bijvoorbeeld de eerste keer in het managementteamoverleg werd er gepraat over bedrijfscultuur. Toen zei een andere MT-lid letterlijk: “Bedrijfscultuur? Nee, Dat is voor homo's. – Respondent 5

Voor het invoeren van innovaties binnen de organisatie vinden alle respondenten het belangrijk dat er ruimte gemaakt moet worden vanuit het middenveld. Daarbij komt wel dat de aangedragen innovaties moeten worden besproken, uitgewerkt en medewerkers moeten weten dat er beperkingen zitten aan wat een *middle manager* aan ruimte kan vrijmaken.

Ja, en de belangrijkste stap vind ik altijd met elkaar door denken. Als we dit gaan doen, past het dan bij onze strategie en onze visie? (...) Ja, als die [innovatie] wel genoeg

past bij genoeg bij de rode lijn die we willen volgen met de organisatie, dan is het prima. – Respondent 2

4.2.3 De noodzaak van de managementrollen

De noodzaak van de managementrollen voor de organisaties van de respondenten is voor alle rollen aanwezig, maar de mate waarin rollen noodzakelijk zijn, verschilt. Voor één respondent zijn de strategische rollen, namelijk de proces-innovator en de strategie-challenger, noodzakelijker. Voor een andere respondent zijn de rollen met betrekking tot de organisatiecultuur, in dit geval de werkcultuurdrager, noodzakelijker. De respondent geeft namelijk aan dat er gebouwd moet worden aan de cultuur want de andere rollen zijn minder van toepassing bij de functie die de respondent bekleedt.

Nou, dat blijkt dan een soort besloten clubje te zijn die hè? In het verleden heeft gekozen om met zijn allen te gaan varen. (...) Je bindt dan niet lekker met je bedrijf. – respondent 5

Wanneer er misstanden ontstaan binnen de organisatie komt de noodzaak van de rol van reality-checker aan het licht. Eén respondent beschrijft een geval van grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie waardoor de rol wordt ingevuld door de *middle manager*.

Het aandragen en verspreiden van informatie naar zowel de top van de organisatie als de andere lagen, worden door alle respondenten gezien als vanzelfsprekend. De mate van belang van de rol van informatieaanvrager binnen de organisatie is daarom ook kleiner.

Ja, dat is denk ik een rol die bij mij ook wel aanwezig is, maar ook niet per se heel groot is (...) maar die is bij mij wel wat kleiner. – Respondent 1

4.2.4 De invulling van de managementrollen

Bij de invulling van de managementrollen is facilitering vanuit de organisatie van belang. Dit blijkt ook uit antwoorden van respondenten. Twee respondenten geven aan dat de rol van werkcultuurdrager niet wordt gefaciliteerd vanuit de organisatie omdat de organisatiecultuur te rigide is. Een andere respondent geeft aan dat de invulling van de rol van strategie-challenger wel wordt gefaciliteerd vanuit de organisatie, maar dat met input van de middenmanager te weinig wordt gedaan.

“(...) we ons in aan het verbeteren zeg maar, is dat alle nieuwe initiatieven ook wel bekeken, gewogen, geprioriteerd worden, maar ook wel gepland worden (...). En ja dan merk

je dat dat toch eigenlijk wel gauw tot mislukking gedoemd is, Omdat het dan in de hoeveelheid aan dingen niet zorgvuldig kan.” – Respondent 1

De managementrollen hoeven ook niet altijd op de letter te worden gevolgd. Zo beschrijft één respondent hoe de rol van strategie-uitvoerder niet in de traditionele zin wordt uitgevoerd, maar meer een persoonlijke invulling krijgt, namelijk om personeel te stimuleren.

(...) de mensen stimuleren op het moment dat er dat er iets mis gaat, bijvoorbeeld ook ja, even één op één nemen (...). – Respondent 5

4.2.5 Bijvangst

Naast alle resultaten die zijn voortgekomen uit de topics die voorafgaand aan de interviews zijn opgesteld zijn daarnaast nog twee opvallende resultaten naar boven gekomen. Het eerste resultaat gaat in op de infrastructuur van een organisatie. De respondent is werkzaam in een internationale organisatie. In het kader van de ontwikkeling van technologie worden er processen opgestart waar geen mensen meer voor nodig zijn. Daarvoor moet wel een infrastructuur zijn en zo geeft de respondent aan is dat moeilijk te bewerkstelligen in een dergelijk grote organisatie. Dit sluit aan op het model van Mintzberg (1983) beschreven in het theoretisch kader. Mintzberg (1983) zou dit beschrijven als de technostructuur van een organisatie.

(...) de techniek tegenwoordig die laat dat ook toe is dat je dus een globaal bedrijf kan leiden met min of meer dezelfde processen. Maar als jij niet voldoende ondersteuning of infrastructuur hebt opgebouwd, dan wordt dat natuurlijk vrij lastig. – Respondent 3

Het tweede resultaat heeft betrekking op de coronapandemie en de eigen cultuur van mensen die wordt binnengebracht bij organisaties. In dit geval over een grensoverschrijdend voorval in de organisatie wat lang niet werd gezien vanwege de coronapandemie. Daardoor kwamen weinig mensen nog op locatie en bleef het gedrag onopgemerkt. Uiteindelijk is de melding gemaakt en heeft de *middle manager* vanuit de rol van reality-checker gehandeld.

Maar hij werd heel erg vertrouwd en daaroverheen is corona gekomen, waardoor we ook niet meer op locaties kwamen. – Respondent 2

5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk wordt de discussie van dit onderzoek behandeld. Allereerst wordt er aan de hand van de resultaten antwoord gegeven op de deelvragen en centrale onderzoeksvraag.

Vervolgens zullen deze conclusies kritisch worden bediscussieerd. Verder worden er enkele beperkingen van dit onderzoek besproken en tenslotte worden er aanbevelingen voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek gedaan.

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken of het invullen van managementrollen de kans op een beter functionerend middenkader van organisaties vergroot. Alle zes de managementrollen correleren positief met het functioneren van het middenkader. Daardoor kan worden gesteld dat de hypothese *het invullen van de managementrollen vergroot de kans op een beter functionerend middenkader van organisaties* is bevestigd.

Voor alle managementrollen is uit de regressieanalyses voortgekomen dat het invullen van de managementrollen de kans vergroot op het beter functioneren van het middenkader. Voor wat de rol van het middenveld betreft, is de reikwijdte van het middenkader groter geworden ondanks dat het absolute aantal managers kleiner is geworden. Bij alle rollen in het middenkader wordt aangegeven dat deze voorkomen in organisaties. Wat opvalt is dat uit de kwalitatieve resultaten blijkt dat voor *middle managers* de nadruk op managementrollen verschilt. Bijvoorbeeld voor organisaties waarbij de organisatiecultuur sterk is, ligt de nadruk minder op de werkcultuurdrager en de reality-checker. Over de noodzaak van managementrollen wordt duidelijk dat op de werkcultuurdrager en reality-checker meer de nadruk ligt wanneer het gaat om het opbouwen van een organisatiecultuur en wanneer het om misstanden gaat in organisaties, bijvoorbeeld grensoverschrijdend gedrag. Bij de invulling van de managementrollen is facilitering vanuit de organisatie van belang. De rol van werkcultuurdrager wordt niet gefaciliteerd vanuit de organisatie omdat de organisatiecultuur te rigide kan zijn, waardoor aanpassingen aan de organisatiecultuur minder goed zijn door te voeren.

Over de eerste aanname: *Een managementrol zal, op basis van de theorie, naar verwachting worden ingevuld*, kan het volgende worden gezegd. Uit de resultaten blijkt dat de managementrollen voorkomen in organisaties, maar de invulling wordt beïnvloed door meerdere factoren waaronder de factor of een managementrol wordt gefaciliteerd binnen de organisatie.

Voor wat betreft de tweede aanname: *het functioneren van het middenkader wordt beter wanneer de managementrollen worden ingevuld*, kan worden gezegd, dat er bewijs is gevonden om aan te nemen dat het middenkader beter functioneert wanneer managementrollen worden ingevuld. Met name de werkcultuurdrager en reality-checker zijn belangrijk omdat deze rollen bijdragen aan het bouwen van een organisatiecultuur. Een goede organisatiecultuur kan een betere invulling van de andere managementrollen faciliteren.

De eerste deelvraag betreft het voorkomen van managementrollen in het middenkader van organisaties: *Welke managementrollen komen voor in het middenkader van organisaties?* In dit onderzoek zijn zes managementrollen beschreven en in de survey is respondenten gevraagd om aan te geven of deze managementrollen voorkwamen in hun organisatie. Alle managementrollen kwamen voor in de organisaties.

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: *Kan de invulling van managementrollen het beter functioneren van het middenkader van organisaties voorspellen?* Het antwoord op deze deelvraag is dat de invulling van elke afzonderlijke managementrol een beter functionerend middenkader voorspelt. De hoofdvraag binnen dit onderzoek is: *Hoe vullen middle managers managementrollen in om bij te dragen aan het beter functioneren van het middenkader van organisaties?* Uit kwantitatieve resultaten blijkt dat de invulling van de managementrollen een beter functionerend middenkader voorspelt. Echter, kwalitatieve resultaten laten zien dat er nuances zijn en dat niet op elke rol dezelfde nadruk ligt in de praktijk. De vooraf opgestelde hypothese en aannames zijn bevestigd en kwantitatieve resultaten zijn significant bevonden.

5.2 Discussie

5.2.1 Interpretatie

Het doel van dit onderzoek was om te begrijpen of het invullen van de zes managementrollen een beter functionerend middenkader konden voorspellen. De resultaten laten zien dat dit weldegelijk het geval is. Immers hebben alle managementrollen een significant positieve *odds ratio*, wat aangeeft dat deze rollen een beter functionerend middenkader voorspellen wanneer de rollen worden ingevuld. Deze bevinding is in lijn met de management roltheorie. Sluss et al. (2011) vonden namelijk dat zowel individuen als organisaties niet kunnen functioneren zonder managementrollen. Dit geeft aan dat het functioneren van het middenkader in dit onderzoek daadwerkelijk beter zou worden. Een andere verklaring voor deze bevinding komt uit de management roltheorie. Volgens Sluss et al. (2011) hebben managementrollen een

significant effect op onder andere de bekwaamheid om de rol in te vullen. Wanneer de rol beter wordt ingevuld zal het functioneren van het middenkader ook beter worden. Ook de bevinding dat de managementrollen voorkomen in het middenkader van organisaties heeft grondslag in de theorie. Volgens het sociologisch institutionalisme zijn de managementrollen constructen die zijn opgebouwd door actoren die eerder werkzaam waren in de organisatie (Meyer, 2008). Dit betekent dat managementrollen al aanwezig waren in de organisaties van de respondenten. De contextafhankelijkheid die wordt beschreven in het sociologisch institutionalisme, komt ook naar voren in de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. Respondenten geven namelijk aan dat zij managementrollen pas kunnen invullen wanneer zij hierin worden gefaciliteerd door de organisatie. Dit is volgens het sociologisch institutionalisme te verklaren doordat *middle managers* handelen volgens scripts in plaats van rationeel te handelen (Alasuutari, 2015). Een gebrek aan facilitering van managementrollen zou kunnen leiden tot een slechtere invulling van de managementrollen en daardoor een slechter functionerend middenkader.

5.2.2 Beperkingen

Dit onderzoek kent ook enkele beperkingen. Ten eerste, het merendeel van de respondenten zijn geworven uit het studentenregister van DNHS Business School. Dit heeft implicaties voor de representativiteit van het onderzoek. De studenten van DNHS Business School hebben een bedrijfskundige opleiding wat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vermindert. Ten tweede, zijn respondenten geworven aan de hand van een sneeuwbalsteekproef. Een sneeuwbalsteekproef is geschikt om moeilijk bereikbare respondenten te bereiken (Parker et al., 2019; Etikan et al., 2016), maar de betrouwbaarheid en validiteit lijden hieronder. De steekproef wordt niet aselekt getrokken en omdat respondenten bekenden benaderen voor het onderzoek wordt de representativiteit lager. Ten derde, wordt er geen onderscheid gemaakt tussen organisaties in verschillende sectoren. Het is goed voor te stellen dat de managementrollen anders worden ingevuld of op een andere manier het functioneren van het middenkader voorspellen. Tot slot, aangezien in dit onderzoek grotendeels studenten van DNHS Business School waren geïncludeerd, zijn de resultaten niet generaliseerbaar naar de populatie, maar hebben enkel betrekking op deze steekproef.

5.2.3 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek is een aantal aanbevelingen te maken voor vervolg onderzoek. De doelgroep van dit onderzoek was *middle managers*. Er is geen onderscheid gemaakt tussen de

subgroepen: operationele managers, strategische managers en werknemers in staffuncties. Dit zou een mediërend effect kunnen hebben op het verband tussen de managementrollen en het functioneren van het middenveld. Een aanbeveling is om dit in vervolgonderzoek aan het onderzoeksdesign toe te voegen om op deze manier een eventuele relatie tussen de managementrollen en het functioneren van het middenkader volledig of gedeeltelijk verklaren. Een andere aanbeveling zou zijn om in vervolgstudies verschillende sectoren te onderzoeken. In dit onderzoek is geen onderscheid gemaakt tussen sectoren in verband met een lage respons, terwijl er zich tussen sectoren significante verschillen kunnen voordoen.

6. Beleidsadvies

In dit laatste hoofdstuk zullen beleidsadviezen voor DNHS Business School worden geformuleerd. Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken of het invullen van managementrollen een beter functionerend middenkader kan voorspellen en daarmee beleidsadvies voor DNHS Business School te geven. Op basis van de conclusies van dit onderzoek kan de beleidsvraag worden beantwoord: *Welke bevindingen uit dit onderzoek zijn voor DNHS Business School relevant om op te nemen in haar curriculum?*

DNHS Business School biedt op dit moment 10 bedrijfskundige opleidingen aan¹. Deze opleidingen zijn gericht op het middenkader van organisaties. De bevindingen uit dit onderzoek sluiten daarom aan op het curriculum wat DNHS Business School aanbiedt. Uit dit onderzoek blijkt dat alle managementrollen een beter functionerend middenkader voorspellen. Voor DNHS Business School is dit een belangrijk resultaat aangezien het haar onderwijs voor een deel legitimeert. Daarnaast komt ook uit dit onderzoek naar voren dat de managementrollen moeten worden gefaciliteerd binnen organisaties om te kunnen worden ingevuld. Verder blijkt dat op welke managementrollen de nadruk wordt gelegd, verschilt en contextafhankelijk is. Bovendien laten de resultaten zien dat de organisatiecultuur een belangrijke factor is voor wat betreft het faciliteren van de managementrollen. De invulling van de rollen van werkcultuurdrager en reality-checker worden hierdoor bemoeilijkt.

Deze bevindingen geven DNHS Business School de kans om dit op te nemen in haar curriculum om zich te kunnen onderscheiden van andere business schools. Er volgen twee adviezen over hoe DNHS Business School zich zou kunnen onderscheiden op basis van dit onderzoek. Het niveau van skills, die *middle managers* nodig hebben, verschillen. Om de opleidingen beter aan te kunnen laten sluiten bij de studenten, zou DNHS Business School tijdens hun intake van studenten een korte vragenlijst af kunnen nemen om te toetsen of de benodigde skills aanwezig zijn. De kwaliteit van het invullen van managementrollen hangt deels af van de skills die *middle managers* hebben (Rezvani, 2017). Met de kennis uit dit onderzoek zou een cursus over managementrollen in het middenkader kunnen worden opgesteld en worden opgenomen in een van de opleidingen van DNHS Business School.

¹ <https://dnhs.nl/opleidingen/>

De cursus zou zich moeten focussen op de manier waarop de managementrollen zijn ontstaan, dat de managementrollen voorkomen en dat *middle managers* zich daar bewust van zijn. Ook moet worden behandeld wat de managementrollen inhouden en hoe deze in de praktijk kunnen worden ingezet.

Tot slot, voor DNHS Business School, is dit onderzoek een bruikbaar stuk dat gebruikt kan worden om zich verder te onderscheiden als particuliere Business School. Voor DNHS Business School is de omschrijving van het middenkader van Stoker (2015; 2000) misschien wel de belangrijkste conclusie uit dit onderzoek: noodzakelijk.

Literatuurlijst

- Alasuutari, P. (2015). The discursive side of new institutionalism. *Cultural Sociology*, 9(2), 162-184. DOI: 10.1177/1749975514561805
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-institutional theory and organization studies: a mid-life crisis?. *Organization Studies*, 40(2), 199-218 DOI: 10.1177/0170840618772610
- Beukers, G. (2022) *Seksgrapjes zonder weerwoord achter de schermen bij The Voice. 'Hij is toch de fucking zwager van John de Mol'*. De Volkskrant.
- Birken, S. A., DiMartino, L. D., Kirk, M. A., Lee, S. Y. D., McClelland, M., & Albert, N. M. (2015). Elaborating on theory with middle managers' experience implementing healthcare innovations in practice. *Implementation Science*, 11(1), 1-5. DOI: 10.1186/s13012-015-0362-6
- Birken, S. A., Lee, S. Y. D., & Weiner, B. J. (2012). Uncovering *middle managers'* role in healthcare innovation implementation. *Implementation Science*, 7(1), 1-12. DOI: 10.1186/1748-5908-7-28
- Brookes, K., Davidson, P. M., Daly, J., & Halcomb, E. J. (2007). Role theory: A framework to investigate the community nurse role in contemporary health care systems. *Contemporary nurse*, 25(1-2), 146-155. DOI: 10.5172/conu.2007.25.1-2.146
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management*, 11(3), 353-373. DOI: 10.1080/14697017.2011.586951
- Butter, R. (2015). Praktische relevantie en methodische grondigheid als kerncompetenties voor de professionalisering van praktijkgericht onderzoek. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 33(1), 6-19.
- Caruth, G. D. (2013). Demystifying mixed methods research design: A review of the literature. *Online Submission*, 3(2), 112-122. DOI: dx.doi.org/10.13054/mije.13.35.3.2
- CBS (2022) *Werkzame beroepsbevolking; beroep*.
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?ts=1654611392303>
17 mei 2022.

- Dief, M. E., & Font, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of sustainable tourism*, 18(2), 157-174.
DOI: 10.1080/09669580903464232
- Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (2^e editie). Boom Lemma.
- Ellis, H., & Moon, J. (1991). The *middle manager*: Truly in the middle. *New Directions for Student Services*, 1991(55), 43-54. DOI: 10.1002/ss.37119915506
- Engle, R. L., Lopez, E. R., Gormley, K. E., Chan, J. A., Charns, M. P., & Lukas, C. V. (2017). What roles do middle managers play in implementation of innovative practices?. *Health care management review*, 42(1), 14.
- Etikan, I., Alkassim, R., & Abubakar, S. (2016). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 3(1), 55. DOI: 10.15406/bbij.2016.03.00055
- Farashahi, M., & Tajeddin, M. (2018). Effectiveness of teaching methods in business education: A comparison study on the learning outcomes of lectures, case studies and simulations. *The international journal of Management Education*, 16(1), 131-142.
DOI: 10.1016/j.ijme.2018.01.003
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177
DOI: 10.5465/amr.2000.2791608
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2014). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Driving Desired Futures*, 296-327.
DOI: 10.5465/amr.2000.2791608
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167. DOI: 10.1002/smj.4250131012
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), 465-485.
DOI: 10.1111/1467-6486.00059

- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. *Journal of business research*, 69(2), 831-848.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.07.006
- Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2003). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Routledge.
- Halcomb, E. J., & Hickman, L. (2015). Mixed methods research.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is ‘the middle manager’?. *Human relations*, 67(10), 1213-1237. DOI: 10.1177/0018726713516654
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking ‘top-down’ and ‘bottom-up’ roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of management studies*, 54(7), 961-985.
DOI: 10.1111/joms.12258
- Hindin, M. J. (2007). Role theory. *The Blackwell encyclopedia of sociology*.
DOI: 10.1002/9781405165518.wbeosr078
- Horton, J., Macve, R., & Struyven, G. (2004). Qualitative research: experiences in using semi-structured interviews. In *The real life guide to accounting research* (pp. 339-357). Elsevier. DOI: 10.1016/B978-008043972-3/50022-0
- Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101540
- Keys, B., & Bell, R. (1982). *Four Faces of the Fully Functioning Middle Manager*. *California Management Review*, 24(4), 59–67. doi:10.2307/41164982
- McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537-542.
DOI: 10.1177/0267659114559116
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms’ propensity to innovate. *Research policy*, 44(4), 965-976.
DOI: 10.1016/j.respol.2014.11.008

- McKim, C. A. (2017). The value of mixed methods research: A mixed methods study. *Journal of mixed methods research, 11*(2), 202-222.
DOI: 10.1177/1558689815607096
- McKinney, R., McMahon, M., & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: Why midlevel managers aren't ready to lead. Harvard Business School Publishing.*
- Meyer, J. W. (2008). Reflections on institutional theories of organizations. *The Sage handbook of organizational institutionalism, 790-811.*
DOI: 10.4135/9781849200387.n35
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. *Englewood Cliffs, 330.*
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations.* Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Nandram, A. (2022). *Blad Linda kreeg al in 2020 signalen van grensoverschrijdend gedrag door Voice-coach.* De Volkskrant.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations.*
- Parker, M., & Wickham, M. (2005). Organizational role theory and the multi-faceted worker.
- Perryman, A. A., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2016). Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research, 69*(2), 579-586.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.05.013
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and *middle managers: A process model.* *Academy of Management Review, 36*(1), 102-126. DOI: 10.5465/amr.2009.0088
- Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: A literature review. *extremes, 1*, 44.
- Salih, A. A. (2012). *A middle management perspective on strategy implementation* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Schaefer, T., & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control, 27*(2), 205-249. DOI: 10.1007/s00187-016-0230-9

- Schwab, D. P. (2013). *Research methods for organizational studies*. Psychology Press.
- Slobbe, R. B., Splinter, G. M., & van der Knijff, A. (2011). *Naar een professioneel middenkader op agrarische bedrijven*. LEI, onderdeel van Wageningen UR.
- Sluss, D. M., Van Dick, R., & Thompson, B. S. (2011). Role theory in organizations: A relational perspective. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 505-534). American Psychological Association. DOI: 10.1037/12169-016
- Stedman, R. C., Connelly, N. A., Heberlein, T. A., Decker, D. J., & Allred, S. B. (2019). The end of the (research) world as we know it? Understanding and coping with declining response rates to mail surveys. *Society & Natural Resources*, 32(10), 1139-1154. DOI: 10.1080/08941920.2019.1587127
- Stoker, J. I. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Stoker, J. I. (2015). Is het middenkader nog steeds onmisbaar?. *Een rijke historie met toekomst: Voortbouwen op 50 jaar Stichting Management Studies*, 53-57.
- Stoopendaal, A. (2009). Afstand tussen zorgbestuur en werkvloer. *Wetenschappelijk Tijdschrift Voor Ergotherapie*, 2, 14.
- Tavecchio, L. (2014). Effectiviteit in praktijkgericht onderzoek: op zoek naar alternatieven voor de randomized controlled trial (RCT). *Kwaliteit in zorg*, 16-20.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33. DOI: 10.1016/j.emj.2020.09.005
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2015.11.006
- Thomas, R., & Linstead, A. (2002). Losing the plot? *Middle managers and identity*. *Organization*, 9(1), 71-93. DOI: 10.1177/135050840291004
- Van Rensburg, M. J., Davis, A., & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management & Organization*, 20(2), 165-186. DOI: 10.1017/jmo.2014.33

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241. DOI: 10.1002/smj.4250110305