

Hoe overleeft de organisatie ... een micromanager?

Verkenning van een onderbelicht fenomeen

Inge Pronk, Anton van Wijk en Marjan Olfers

Dit artikel verkent micromanagement, een onderbelicht maar complex leiderschapsfenomeen. Aan de hand van een samengestelde casus uit de praktijk wordt zichtbaar hoe overmatige controle, dominantie en voortdurende kritiek zich geleidelijk kunnen ontwikkelen tot een structureel patroon in het dagelijks werk. Hoewel een zekere mate van sturing inherent is aan leidinggeven, kenmerkt micromanagement zich door de excessieve en systematische aard ervan, waardoor de autonomie en het vertrouwen van medewerkers worden ondermijnd. Dit leidt tot verhoogde stress, verminderde motivatie en een groter risico op burn-out en verloop. Ook op organisatieniveau heeft dit negatieve effecten, zoals verminderde effectiviteit, innovatie en samenwerking. De auteurs stellen dat normering lastig is en pleiten voor vroegtijdige signalering, duidelijke leiderschapskaders en aandacht voor de onderliggende oorzaken.

Inleiding

Wanneer medewerkers elke e-mail moeten laten nalezen, documenten tot op woordniveau worden herschreven en besluiten eenzijdig worden genomen, verschuift sturing langzaam richting verstikkende controle. De in dit artikel beschreven casus van Eva – samengesteld uit meerdere onderzoeken – laat zien hoe zo'n controlerende leiderschapsstijl zich haast geruisloos kan ontwikkelen, hoe diep de impact ervan reikt en waarom organisaties vaak te laat ingrijpen. Want waar ligt de grens tussen noodzakelijk toezicht en schadelijk micromanagement? En belangrijker: wat betekent dit voor de mensen die ermee te maken krijgen?

Casus

Eva Vermeer – een fictief personage – is senior beleidsadviseur onderwijskwaliteit bij een grote scholengemeenschap. Zij heeft ruime ervaring in het onderwijs en werkte eerder als docent en beleidsmedewerker bij verschillende onderwijsinstellingen. In haar huidige functie rapporteert zij aan haar leidinggevende, Mirjam. Bij de start van haar dienstverband ervaart Eva dat haar leidinggevende zich intensief bemoeit met haar werkzaamheden. Aanvankelijk beschouwt zij deze betrokkenheid als onderdeel van haar inwerkperiode, maar al snel blijkt deze bemoeienis structureel te zijn. Mirjam wil bij vrijwel alle communicatie worden betrokken, ongeacht de aard of omvang van de taak. Eva moet haar leidinggevende daarom standaard in de cc opnemen bij e-mails, ook bij eenvoudige of routinematige berichten. Regelmatig ontvangt zij feedback op haar woordkeuze, toon en formuleringen (met opmerkingen als: ‘Dit zijn niet de woorden die wij hier gebruiken’, of: ‘Zo communiceren wij niet naar buiten’).

Naast het e-mailverkeer controleert Mirjam ook andere aspecten van Eva's werk tot in detail. Beleidsstukken worden volledig herschreven, zelfs wanneer het gaat om onderwerpen die binnen Eva's expertise vallen. De feedback richt zich daarbij vooral op details en stijl en gaat minder over de inhoud. Complimenten of erkenning voor de geleverde analyses komen niet voor, wel krijgt Eva herhaaldelijk te horen dat zij de ‘lijn van de organisatie beter moet aanvoelen’. Ook in dagelijkse werkprocessen grijpt Mirjam frequent in. Zo corrigeert zij Eva wat betreft de planning van haar pauzes, stelt zij vragen over haar tijdsbesteding en positioneert zij haar bureau zodanig dat zij zicht heeft op het werk van de medewerkers. Tijdens vergaderingen onderbreekt zij Eva regelmatig om zelf toe te lichten wat volgens haar de juiste aanpak of bedoeling is. Afwijkende suggesties worden nauwelijks besproken en besluiten worden vaak eenzijdig genomen.

Daarnaast wijkt Mirjam regelmatig af van gezamenlijk gemaakte afspraken, zonder dit vooraf te melden. Wanneer medewerkers haar hierop aanspreken, reageert zij stellig en geeft zij aan dat de afgesproken werkwijze altijd al zo bedoeld was. Dit leidt tot verwarring binnen het team en maakt medewerkers onzeker over wat precies is afgesproken.

Eva probeert hierover herhaaldelijk in gesprek te gaan. Zij geeft aan behoefte te hebben aan meer autonomie en vertrouwen in de uitvoering van haar werk. Mirjam reageert door te verwijzen naar haar eindverantwoordelijkheid en te benadrukken dat zij toezicht moet houden om fouten te voorkomen. Kritiek op haar leiderschapsstijl wordt afgedaan als persoonlijke gevoeligheid: Eva zou zaken ‘te persoonlijk nemen’.

Na verloop van tijd merkt Eva dat deze manier van werken invloed heeft op haar functioneren en welzijn. Zij voelt zich voortdurend gecontroleerd, durft steeds minder zelfstandig beslissingen te nemen en is sterk gericht op het vermijden van fouten. Kleine vergissingen leiden telkens tot disproportionele stress. Eva slaapt slecht en ervaart fysieke spanningsklachten. Het openen van haar mailbox roept al spanning op, zeker wanneer zij meerdere berichten van haar leidinggevende heeft ontvangen.

Uiteindelijk gaat Eva twifelen aan haar eigen competentie en vraagt zij zich af of zij deze werkomgeving op de lange termijn kan volhouden. Haar ervaring staat overigens niet op zichzelf; binnen het team hebben andere medewerkers vergelijkbare ervaringen, al wordt dit zelden openlijk besproken.

Deze casus laat zien hoe een sterk controlerende leiderschapsstijl zich in de dagelijkse praktijk kan manifesteren en welke effecten dit kan hebben op het functioneren en welzijn van medewerkers. Tegelijkertijd roept de casus vragen op die in onze onderzoekspraktijk regelmatig terugkomen: wanneer is er sprake van noodzakelijke sturing en wanneer slaat controle om in problematisch of schadelijk gedrag? En hoe moeten organisaties dit soort situaties beoordelen en normeren?

Reflectie op de praktijk

Binnen onze praktijk – waarbij onder meer onderzoek wordt gedaan naar sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag – zijn ervaringen als die van Eva regelmatig aan de orde. Dit beperkt zich niet tot het onderwijs, maar doet zich ook voor in andere sectoren, zoals zorginstellingen, (semi-)overheidsorganisaties en commerciële bedrijven. Vaak gaat het om meerdere medewerkers die onafhankelijk van elkaar vergelijkbare ervaringen beschrijven. De casus van Eva staat daarmee dus niet op zichzelf, maar vormt een illustratie van een breder en terugkerend patroon.

Dergelijke patronen vormen doorgaans het vertrekpunt voor verdere analyse. Om meldingen zorgvuldig te kunnen beoordelen, is het noodzakelijk om het waargenomen gedrag eerst te duiden en af te bakenen. In de volgende paragraaf gaan we daarom in op het begrip *micromanagement*. Wat wordt daar in de praktijk en in de literatuur onder verstaan en welke gedragingen zijn kenmerkend voor deze leiderschapsstijl?

Aspecten van micromanagement

Micromanagement is, kort gezegd, een leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende bovenmatige controle uitoefent over details van het werk van medewerkers. Er komen drie soorten gedragingen van de leidinggevende nadrukkelijk naar voren bij micromanagement: controle, dominantie en kritiek.

Controle

De micromanager vertoont gedrag dat voornamelijk is gericht op het controleren van medewerkers. Die controledrang komt op twee manieren tot uiting. Ten eerste door intensief toezicht; betrokkenen beschrijven hoe leidinggevendenden zelf regels en systemen invoeren om grip te houden, zoals frequente feedbackronden, gedetailleerde procedures, beleid en werkafspraken of letterlijk en figuurlijk ‘over de schouder meekijken’.

Daarnaast uit de behoefte aan controle zich in actieve inmenging in het werk van medewerkers. Taken worden aangepast, teksten herschreven en processen gewijzigd om directe invloed op het werkproces uit te oefenen. Gedragingen zoals het controleren van e-mails en het volledig herschrijven van documenten – zoals Eva ervaart – komen in vrijwel alle casussen terug en worden in de literatuur regelmatig bevestigd (Deen e.a., 2025).

De controle is vooral gericht op details, zoals agendapunten, formuleringen in teksten of de toon van e-mails. Door deze detailfixatie verliezen micromanagers het overzicht, terwijl juist dat tot de kern van leidinggeven behoort. Deze nadruk op details – bedoeld om ‘alles’ onder controle te houden – wordt ook expliciet genoemd in studies over micromanagement (White, 2010; Gardanova e.a., 2019; Ryan & Cross, 2024; Deen e.a., 2025).

Dominantie

In iets mindere mate – maar nog steeds in vrijwel alle casussen – vertoont de leidinggevende dominant gedrag. Dit uit zich in een duidelijke *My way or the highway*-mentaliteit: het werk moet gebeuren op de manier van de leidinggevende, terwijl afwijkende meningen of suggesties nauwelijks worden gehoord of geaccepteerd. In de literatuur wordt dit aspect van micromanagement vaak omschreven als een vorm van autoritair leiderschap, waarbij gezag en hiërarchie worden ingezet om maximale controle over ondergeschikten te behouden (Chiang e.a., 2020; De Hoogh e.a., 2015).

Dit dominante gedrag uit zich zowel in directe confrontaties – waarbij de leidinggevende nadrukkelijk zijn of haar zin doordrijft – als in subtielere vormen van dominantie, zoals het negeren van teamafspraken of eigenmachtig handelen zonder overleg. Dergelijke situaties leiden niet zelden tot *gaslighting* (zoals in het verhaal van Eva); de micromanager verdraait feiten of afspraken, waardoor medewerkers gaan twijfelen aan de eigen herinneringen en interpretaties.

Kritiek

Ten slotte bekritiseert de leidinggevende zijn of haar medewerkers continu. De kritiek richt zich ook hierbij vooral op details, vindt vaak plaats in het openbaar en komt voort uit wantrouwen. In gesprekken benadrukken micromanagers regelmatig dat hun medewerkers disfunctioneren of simpelweg ongeschikt zijn om het werk goed uit te voeren – terwijl het in werkelijkheid vaak gaat om hoogopgeleid, zelfstandig functionerend personeel dat weinig sturing nodig heeft.

Eva en andere melders ervaren deze opmerkingen vrijwel nooit als opbouwende feedback waar zij iets aan hebben. Micromanagers richten hun kritiek bovendien vaak op zaken die niemand kan controleren of beïnvloeden. Melders krijgen daardoor het idee dat de leidinggevende via deze kritiek toch grip probeert te krijgen op zaken die per definitie oncontroleerbaar zijn. Voor veel medewerkers voelt dit als zondebokpolitiek: er gaat iets mis, dus moet iemand de schuld krijgen.

Uit de literatuur komt een vergelijkbaar patroon naar voren: micromanagers wantrouwen de competenties van hun medewerkers in verregaande mate en richten zich daarom vooral op het opsporen van fouten. Onderzoek laat zien dat deze aanpak niet alleen ineffectief is, maar zelfs averechts werkt op de motivatie van medewerkers (Majhosheva, 2024).

Gevolgen van micromanagement

De impact van dit soort leiderschap kan groot zijn. Micromanagement brengt ernstige, negatieve gevolgen met zich mee voor zowel individuele medewerkers als de organisatie. In onze onderzoekspraktijk zien we dat slachtoffers sterke emoties ervaren en zich machteloos voelen. Het verhaal van Eva staat dan ook niet op zichzelf. Betrokkenen melden ernstige werkgerelateerde stress, paniekaanvallen – soms al bij het openen van de mailbox of werktelefoon – en diverse fysieke en mentale klachten, zoals spierspanning en slaapproblemen. Voor sommigen mondt dit uit in een burn-out en een langdurige ziekmelding.

Naast deze gezondheidsproblemen tast micromanagement het werkgeluk en welzijn op de werkvloer aan. Medewerkers gaan na verloop van tijd met grote tegenzin naar hun werk en vertonen steeds vaker vermijdingsgedrag: ze mijden hun leidinggevende en proberen taken zo snel mogelijk af te ronden. Ook de werkmotivatie heeft hierdoor te lijden. Tegelijkertijd kan micromanagement een forse prestatiedruk veroorzaken. Medewerkers proberen alles perfect te doen om de manager tevreden te houden, wat de stress alleen maar vergroot.

Het meest ingrijpende gevolg van micromanagement is het verlies van autonomie (*job autonomy*). Dit kernbegrip uit de organisatiepsychologie verwijst naar de mate van vrijheid die medewerkers hebben om hun taken zelfstandig uit te voeren, zoals het nemen van beslissingen over hun werk en het kiezen van een passende werkwijze. Het

Micromanagement brengt ernstige gevolgen met zich mee voor zowel individuele medewerkers als de organisatie

gaat erom dat medewerkers hun werk kunnen doen op een manier die bij hen past (Wan & Duffy, 2022). De *self-determination theory* (SDT) van Ryan en Deci (2000) benadrukt dat autonomie – naast competentie en verbondenheid – een

fundamentele psychologische basisbehoefte is, een essentieel ingrediënt voor motivatie en welzijn. Ook binnen de werkomgeving vormt autonomie een cruciale voorwaarde voor betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Onderzoek toont aan dat autonomie leidt tot hogere werktevredenheid, meer betrokkenheid en betere prestaties. Een afname van autonomie werkt juist averechts en vergroot onder meer het risico op een burn-out en de

intentie om van werkgever te wisselen (Dysvik & Kuvaas, 2011; Chung, 2017; Clinton & Conway, 2025; Nakayama, 2019).

Uiteindelijk zien veel 'slachtoffers' van micromanagement geen uitweg meer en rest voor hen vaak slechts één oplossing: vertrekken. De uitspraak: 'De manager eruit, of ik eruit', horen wij geregeld terug in gesprekken. Wetenschappelijke studies schetsen hetzelfde beeld: micromanagement schaadt het welzijn van medewerkers en verhoogt het risico op een burn-out (Maslach & Leiter, 2016).

Ook voor organisaties pakt micromanagement doorgaans negatief uit. Organisaties die wij onderzoeken, kampen vaak met een hoog personeelsverloop. Daarnaast ondermijnt deze leiderschapsstijl juist de aspecten die nodig zijn voor innovatie, samenwerking en groei. Doordat medewerkers voortdurend goedkeuring moeten vragen, vertraagt het besluitvormingsproces en verliest de organisatie wendbaarheid en effectiviteit. Tegelijkertijd dalen de werktevredenheid, creativiteit en betrokkenheid (Bwalya, 2024; Montano e.a., 2023)

Perspectief van de micromanager

Het voorgaande laat zien dat veel studies zich richten op de ervaringen van medewerkers. Daarentegen is er relatief weinig onderzoek gedaan naar het perspectief van de micromanager zelf. Micromanagement wordt in de literatuur, zoals bevestigd door Deen e.a. (2025), doorgaans beschreven als een *perceived management style*. Het gaat dus vooral om hoe medewerkers het gedrag ervaren en interpreteren. Dit verklaart waarom de academische onderbouwing van de term micromanagement vooral ingaat op gedragingen van micromanagers (zoals intensieve controle en kritiek) en het effect ervan op ondergeschikten, maar niet op verklarende factoren voor dit gedrag of het perspectief van de manager.

In onze onderzoekspraktijk zien we hierin echter wel een belangrijk patroon terug: micromanagement hangt vaak samen met factoren die betrekking hebben op de positie en context van de leidinggevende zelf. Zo ervaren managers regelmatig sterke druk van het hogere management om te presteren, doelen te realiseren en risico's te beheersen. Deze prestatiedruk kan leiden tot onzekerheid en een verhoogde behoefte aan controle. Ook spelen factoren mee zoals een zeer grote of complexe taakopgave, beperkte tijd en middelen of het ontbreken van voldoende leiderschapsvaardigheden. In sommige gevallen zijn leidinggevendenden doorgegroeid vanuit de werkvloer, zonder adequate voorbereiding op een managementrol. Of ze zijn in een leidinggevende positie terechtgekomen, waarvoor zij onvoldoende zijn toegerust. Angst om fouten te maken, 'door de mand te vallen' of afgerekend te worden op resultaten kan deze controledrang verder versterken.

Dit doet niets af aan de impact op medewerkers, maar helpt wel te begrijpen waarom micromanagement zich vaak hardnekkig en systematisch ontwikkelt.

Mogelijk grensoverschrijdend gedrag

Hoewel micromanagement herkenbaar is en de negatieve gevolgen uitvoerig zijn beschreven, blijkt het normeren van dit gedrag complex. Een belangrijke verklaring daarvoor ligt in de combinatie van de functie van de leidinggevende en de aard van het gedrag. Een zekere mate van controle hoort immers bij de kern van leidinggeven. Managers worden binnen organisaties zelfs expliciet gezien als controle-instrument; zij moeten richting geven, processen bewaken en prestaties stimuleren (Yukl, 2013). Controlerend gedrag is op zichzelf dus niet grensoverschrijdend en kan in sommige contexten zelfs noodzakelijk zijn.

Het is dan ook niet verrassend dat dit argument vaak wordt aangevoerd tijdens wederhoor. Beschuldigde leidinggevenen geven aan dat zij handelen binnen hun rol en verantwoordelijkheid, en beschouwen hun gedrag als 'normaal' of zelfs gewenst leiderschap. In gesprekken komt bovendien naar voren dat veel micromanagers zich niet bewust zijn van de negatieve impact die hun leiderschapsstijl heeft op medewerkers en teams.

De normering van micromanagement wordt bemoeilijkt doordat de beoordeling sterk afhangt van de duur en frequentie van het gedrag. In tegenstelling tot andere vormen van mogelijk grensoverschrijdend gedrag – zoals schreeuwen of openlijke intimidatie, waarbij een enkel incident al duidelijk problematisch kan zijn – ligt dat bij micromanagement anders. Een incidentele controle van een e-mail wordt zelden als schadelijk ervaren. Pas wanneer dit gedrag structureel en dagelijks voorkomt, ontstaat er een patroon dat het welzijn, de autonomie en het functioneren van medewerkers aantast. In de literatuur wordt dan ook benadrukt dat een van de kernaspecten van micromanagement het excessief vertonen van dergelijke controlerende handelingen is, zowel in duur als frequentie (Deen e.a., 2025).

Juist dit continue en graduele karakter maakt micromanagement lastig te normeren. Het betreft geen duidelijk afgebakende handeling, maar een glijdende schaal. In de praktijk blijkt het voor directies en besturen dan ook moeilijk om te bepalen wanneer ingrijpen noodzakelijk is. Wanneer zijn er voldoende signalen? En wanneer is er sprake van een patroon dat niet langer als functioneel leiderschap beschouwd kan worden?

Ook vanuit arbeidsrechtelijk perspectief biedt dit beperkt houvast. Micromanagement is niet als zelfstandige vorm van grensoverschrijdend gedrag benoemd. In voorkomende gevallen kan het worden geschaard onder 'pesten' in de zin van artikel 3, lid e van de Arbwet. Pesten wordt aangemerkt als een vorm van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en betreft herhaaldelijk, systematisch en ongewenst gedrag (zoals kleineren, isoleren, roddelen of intimidatie), waarbij een werknemer zich niet of nauwelijks kan verdedigen en dat leidt tot stress, ziekte en uitval. Werkgevers zijn wettelijk verplicht om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen. In de praktijk blijkt het echter lastig om micromanagement juridisch eenduidig te kwalificeren – juist omdat het gedrag

zich vaak manifesteert als ‘normaal’ leidinggeven en niet als een duidelijk afgebakende overtreding.

Ten slotte speelt een gebrek aan expliciete normering binnen organisaties zelf een belangrijke rol. Hoewel veel organisaties beschikken over gedragscodes, bieden deze bij micromanagement vaak weinig houvast. Gedragscodes zijn doorgaans algemeen geformuleerd en gelden voor alle medewerkers, terwijl zij zelden specifieke richtlijnen bevatten over ongewenst leiderschapsgedrag. Waar schreeuwen of intimidatie expliciet wordt afgekeurd, blijft het systematisch controleren van medewerkers, het beperken van autonomie of het sturen op detailniveau vaak onbenoemd. Hierdoor ontstaat een normatief vacuüm waarin micromanagement langdurig kan voortbestaan, zonder dat leidinggevendenden hier formeel op worden aangesproken.

Tot besluit

Uit de casus van Eva en vergelijkbare ervaringen in onze onderzoekspraktijk blijkt duidelijk dat micromanagement schadelijke effecten kan hebben op zowel medewerkers als de organisatie. Medewerkers ervaren structurele controle, dominantie en constante kritiek, wat kan leiden tot stress, verminderde autonomie, burn-outklachten en uiteindelijk tot vertrek. Tegelijkertijd is het normeren van micromanagement complex. Het gaat immers niet om afzonderlijke, eenduidige gedragingen, maar om een patroon dat zich geleidelijk en continu ontwikkelt. Daardoor is het lastig vast te stellen wanneer sturing overgaat in problematisch gedrag en wat binnen goed leiderschap verantwoord is.

Deze uitdaging wordt versterkt doordat micromanagement academisch nog relatief onderbelicht is en vooral wordt onderzocht vanuit het perspectief van degenen die het ervaren: de medewerkers (Deen e.a., 2025). Er bestaat weinig empirisch onderzoek naar de ervaringen van leidinggevendenden zelf of naar de factoren die leiden tot dit gedrag. Het begrijpen van de oorzaken – zoals prestatiedruk, onvoldoende voorbereiding op een managementrol, angst om fouten te maken of onzekerheid over leiderschapscompetenties – is cruciaal om effectieve interventies te ontwikkelen en de ontwikkeling van constructief leiderschap te stimuleren.

Voor organisaties betekent dit dat preventie van en interventie bij micromanagement vroegtijdig moeten beginnen bij leidinggevendenden die dit gedrag vertonen. Het gaat daarbij zowel om inzicht in de achterliggende oorzaken van hun gedrag, als om het vergroten van hun bewustzijn van hoe hun sturing en controlebehoefte het functioneren en welzijn van medewerkers beïnvloedt.

Preventie en interventie dienen vroegtijdig te beginnen bij leidinggevendenden die dit gedrag vertonen

Tegelijkertijd is het van belang dat organisaties heldere kaders en richtlijnen voor gewenst leiderschap formuleren: welke mate van controle en sturing is passend? Hoe kan de autonomie van de medewerkers worden gewaarborgd? En waar ligt de grens van destructief of controlerend gedrag dat motivatie en welzijn ondermijnt? Door dergelijke kaders vast te leggen, kunnen organisaties ingrijpen voordat gedrag uitgroeit tot een schadelijk patroon.

Het verdient aanbeveling dat gedragscodes en interne richtlijnen niet alleen concrete gedragingen beschrijven, maar ook aandacht besteden aan patronen in managementstijl, zodat structurele problemen eerder zichtbaar en bespreekbaar worden. Door micromanagement te benaderen vanuit een leiderschapslens, in plaats van vanuit individuele incidenten, ontstaat er ruimte voor zowel herstel van autonomie en welzijn bij medewerkers als voor de ontwikkeling van een cultuur van vertrouwen, motivatie en effectieve samenwerking. Het tijdig signaleren en bijsturen van controlerend gedrag is daarmee niet alleen een kwestie van individuele begeleiding, maar een strategische investering in de gezondheid, betrokkenheid en veerkracht van de organisatie als geheel. ■

Literatuur

- Bwalya, A. (2024). Micromanagement: a comprehensive analysis. *Global Scientific Journals*, 12 (7), 29-40.
- Chiang, J.T.-J., Chen, X.-P., Liu, H., ... & Wang, Z. (2020). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74 (7), 1082-1111.
- Chung, E. (2017). *The relationship between job autonomy, job satisfaction and job crafting: a study among dutch employees* (proefschrift). Tilburg University/School of Social and Behavioural Sciences.
- Clinton, M. E & Conway N. (2025). Within-person increases in job autonomy linked to greater job thriving and lower emotional exhaustion. *Work and Stress*, 39(1), 44-65.
- De Hoogh, A.H.B., Greer, L.L. & Den Hartog, D.N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadership Quarterly*, 26 (5), 687-701.
- Deen, C.M., Kiewitz, C., Kim, J.-Y., ... & Tang, R.L. (2025). Helicopter bosses: development and validation of the micromanagement scale. *Journal of Management*, doi 10.1177/01492063251378092.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator of the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- Gardanova, Z., Nikitina, N. & Strielkowski, W. (2019). Critical leadership and set-up-to-fail syndrome. In W. Strielkowski (Ed.), *Proceedings of the 4th International conference on social, business, and academic leadership (ICSBAL 2019)* (pp. 15-19). Atlantis Press.
- Majhosheva, M. (2024). Positive and negative sides of micromanagement. *Knowledge International Journal*, 67(1), 105-1089.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15 (2), 103-111.
- Montano, D., Schleu, J.E. & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30 (1), 90-107.
- Nakayama, T. (2019). The impact of job autonomy, psychological empowerment, and Japanese-style management on work performance and organizational commitment. *SBS Journal of Applied Business Research*, 7, 26-34.

- Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Ryan, S. & Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership and Organizational Development Journal*, 45 (1), 140-152.
- Wan, W. & Duffy, R.D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: the mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. *Sage Open*, doi 10.1177/21582440221094591.
- White, R.D. (2010). The micromanagement disease: symptoms, diagnosis, and cure. *Public Personnel Management*, 39 (1), 71-76.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8e dr.). Pearson.



I. Pronk MSc volgt de officiersopleiding aan de Koninklijke Militaire Academie te Breda. Ten tijde van het schrijven van dit artikel was zij onderzoeker bij onderzoeksbureau Verinorm te Doorn.



Dr. mr. A. van Wijk is directeur van onderzoeksbureau Verinorm te Doorn.
E-mail: a.vanwijk@verinorm.nl.



Prof. mr. M. Olfers is directeur van onderzoeksbureau Verinorm te Doorn.

Auteurs