

Middenmanagers onder spanning

Geen kwalificatie zonder classificatie

Martijn Jansen

De afgelopen jaren is de middenmanager onderwerp van discussie geweest en zijn er beelden en meningen die op deze groep betrekking hebben. In de literatuur en praktijk is echter weinig bekend over wat middenmanagers nu eigenlijk doen en wat het dus inhoudt als deze groep zomaar zou worden geschrapt. In een meerjarig onderzoek is een classificatie opgesteld van wat middenmanagers aan waardetoevoegend handelingsrepertoire kunnen inzetten, resulterend in handelingsrepertoire bestaande uit vier meta-codes en dertig hoofdcodes. De uitkomsten van het onderzoek leveren een bijdrage aan het inzichtelijk maken van wat middenmanagement is, met name door het betrekken van klanten en medewerkers en door toevoeging van het handelen als perspectief. Het biedt tevens een classificatie van het handelen van de middenmanager. Deze is zowel bruikbaar in teams met een middenmanager, als in teams zonder middenmanager. Voor teams met een middenmanager geldt dan dat de middenmanager weet dat hij er is, omdat hij waardevol is en men zich ervan bewust is dat hij nodig is. In dat geval is de plek van de middenmanager mooi in het midden.

Samenvatting

Inleiding¹

De afgelopen jaren is de middenmanager herhaaldelijk onderwerp van discussie geweest, zowel in de media als in hun organisaties. Zij vormen immers een grote, voor iedereen zichtbare groep managers binnen veel organisaties. En er zijn allerlei beelden en meningen die op deze groep betrekking hebben – waarbij deze groep gemakshalve als homogene groep wordt gezien, waarvan, generaliserend, ‘afschied moet worden genomen’. In de literatuur en de praktijk is echter weinig bekend over wat middenmanagers nu eigenlijk doen en wat het dus inhoudt als deze groep zomaar zou worden geschrapt.

In een meerjarig onderzoek is een classificatie opgesteld van wat middenmanagers aan waardetoevoegend handelingsrepertoire kunnen inzetten. In de periode 2013-2016

¹ Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *Mooi in het midden*.

Het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op klanten en medewerkers, verdedigd aan de Vrije

Universiteit te Amsterdam op 25

mei 2018.

is een multi-casestudy uitgevoerd. Een groep middenmanagers is gedurende deze periode geobserveerd en geïnterviewd. Dit heeft geresulteerd in een (nieuwe) beschrijving van het handelingsrepertoire van de middenmanager. Het handelingsrepertoire bestaat uit vier metacodes en dertig hoofdcodes.

De uitkomsten van het onderzoek leveren een bijdrage aan het inzichtelijk maken van wat middenmanagement is, met name door het betrekken van klanten en medewerkers en door toevoeging van het handelen als perspectief. Het beschrijft wat een middenmanager doet en hoe klanten, medewerkers en de middenmanagers daar zelf betekenis aan geven. Het biedt tevens een classificatie van het handelen van de middenmanager, een taxonomie voor wat de middenmanager doet. Op basis daarvan is een kwalificatie van het handelen van de middenmanager mogelijk.

Middenmanagers zijn van betekenis bij dienstverlening

Om een goede beschrijving van het handelingsrepertoire van middenmanagers te kunnen maken, is het allereerst van belang om de context waarin dit handelen plaatsvindt, goed te begrijpen. Er is onder onderzoekers overeenstemming over het feit dat het leveren van een dienst in belangrijke mate is gekoppeld aan de mensen die de dienst leveren en de mensen die de dienst afnemen (Tettero, 1994; Fitzsimmons, 2013). Het belangrijkste kenmerk van dienstverlening is dat het een economische activiteit betreft, waarbij waarde wordt uitgeruild tussen klanten en medewerkers. De uitruil en creatie van waarde is afhankelijk van de personen die erbij betrokken zijn en daarom is ieders perspectief op de aspecten van en beleving van de geleverde dienst relevant.

Verschillende onderzoekers benadrukken tevens de variëteit en complexiteit in de dienstverlening, door het gebruiken van uiteenlopende termen als heterogeen, abstract en lastig observeerbaar. Deze variëteit en complexiteit leveren volgens Jansen e.a. (2010) een situatie op waarbij managers minder controle hebben en waarbij in sommige gevallen effectief management vrijwel onmogelijk is. Wat voor managers wel mogelijk is, zal in dit artikel worden beschreven aan de hand van het uitgevoerde onderzoek.

Er is een breed pallet aan definities voor middenmanagers beschikbaar, waarbij Huy (2001) het meest wordt geciteerd, met zijn beschrijving vanuit een structuurperspectief. Huy (2001) omschrijft de middenmanager als de manager die twee echelons onder de 'chief executive officer' (CEO) en direct boven de uitvoerende medewerkers of professionals is geplaatst. Huy gaat echter uit van een organisatie met veel managementlagen, wat ertoe leidt dat de middenmanager niet eenduidig is vast te stellen bij zeer grote organisaties (met meer dan vijf echelons) en zeer kleine organisaties (met minder dan twee echelons).

Voor het beschrijven van het handelen wordt in dit artikel een bottom-up-definitie aangehouden (aansluitend bij Elfrich, 2008; Stoker, 2001), dat wil zeggen: een middenmanager is een manager die direct leiding geeft aan uitvoerende werkzaamheden. Het is de manager die de eerste laag vormt boven de medewerkers met klantcontact, met een

integrale verantwoordelijkheid voor de operatie. Hij geeft leiding aan het operationele proces, maar is vrijgesteld van het uitvoeren van werkzaamheden in datzelfde proces. En hij is degene die verantwoording aflegt aan het hogere management.

Hoewel verschillende bronnen in de literatuur een tweedeling maken tussen manager en leider, wordt in dit artikel geen expliciet onderscheid gemaakt. Daarbij wordt de redenering van Mintzberg gevolgd, die stelt: 'Managers moeten leidinggeven en leiders moeten managen.' De middenmanager is verantwoordelijk voor alle aspecten van een team of eenheid en

Er is weinig bekend over wat middenmanagers nu eigenlijk doen en wat het inhoudt als deze groep zomaar wordt geschrapt

zijn toegevoegde waarde levert hij door het coördineren van het primaire proces en het invulling geven aan de sociale functie van de organisatie.

Op basis van dit onderzoek is vastgesteld dat de dienstverlening in essentie bestaat uit een waardecreatie in de interactie tussen klanten en medewerkers (Lovelock & Wright, 2007) en dat er spanningen kunnen ontstaan tussen de belangen van klanten, medewerkers en organisatie (Scott, 1966; Mintzberg, 1973, 2004). Op het snijvlak van deze belangen bevindt zich de middenmanager (Balogun, 2003; Mars, 2010).

Onder onderzoekers bestaat overeenstemming over het feit dat middenmanagers toegevoegde waarde hebben in het bij elkaar brengen van de belangen van klanten, medewerkers en hoger management. De middenmanager staat daarbij in het midden van deze stakeholderbelangen. Het is voor hem lastig om de balans te vinden tussen de belangen van klanten, medewerkers en hoger management. Mars (2010) focust op de conflicten die dat oplevert en geeft daarbij aan dat het juist de taak en toegevoegde waarde van de middenmanager is om deze conflicten tussen de verschillende groepen goed te hanteren. Waarbij de middenmanager, als eerste leidinggevende, een belangrijke rol heeft in het hanteren van deze spanningen. Er wordt van de middenmanager verwacht dat hij deze spanningen kan hanteren en met deze druk kan omgaan (Mars, 2010).

De middenmanager is meermalen onderwerp van onderzoek geweest (o.a. Huy, 2001; Stoker e.a., 2001; Elshout, 2006), waarbij het belang van de complexe 'in between'-positie wordt benadrukt, zeker in een veranderende context (zie ook Balogun, 2003). De moeilijke positie van middenmanagers, die te maken hebben met de belangen van hoger management en medewerkers, is volop erkend in de literatuur (Currie, 1999; Doorn & Lammers, 1967; Floyd & Wooldridge, 1997; Weide & Wilderom, 2004). Het handelingsrepertoire van de middenmanager blijft in de uitgevoerde onderzoeken echter onderbelicht, hoewel meerdere onderzoekers hiertoe oproepen.

Voor het definiëren van een scala aan handelingen van middenmanagers is de term 'handelingsrepertoire' gebruikt. Het is een term die weinig wordt gehanteerd in de beschikbare onderzoeken. Moen e.a. (2000) en Smid, Van Hout en Burger (2005) gebruiken het begrip in hun onderzoeken, maar komen daarbij niet tot een (eenduidige) definitie.

De definitie die in dit artikel wordt gehanteerd luidt als volgt: een handelingsrepertoire is het geheel aan handelingen, interventies en gedragingen dat middenmanagers in verschillende situaties inzetten. Daaronder vallen dus handelingen in een stabiele context en handelingen in transformaties in een veranderende context (de zogenoemde interventies volgens Cummings & Worley, 2005).

In de beschikbare literatuur is er geen helderheid over het handelingsrepertoire van middenmanagers. Deels wordt dit veroorzaakt doordat veel van de onderzoeken zich richten op management en leiderschap en er minder aandacht is er voor de middenmanager (Rainey & Watson, 1996). Of doordat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen hogere managers en middenmanagers (o.a. Luthans, 1988).

Ondanks het feit dat leiderschap door onderzoeker is bestempeld als een fenomeen dat je het beste kunt begrijpen als je het ziet (Hunt, 1999), is het handelen van middenmanagers in hun natuurlijke omgeving nauwelijks onderzocht. Van der Weide en Wilderom (2004) onderzochten het handelen van de middenmanagers in overlegsituaties, omdat vergaderen een groot deel van hun tijd uitmaakt. Van der Weide en Wilderom zijn echter te beperkt, omdat zij hun onderzoek alleen hebben verricht door observatie in overlegsituaties.

In een poging de verschillende onderzoeken naar effectief leiderschapsgedrag te integreren, formuleerde Yukl (2012) een taxonomie, bestaande uit vier metacategorieën en vijftien 'specific behavior components' (zie tabel 1).

Tabel 1. Hierarchical taxonomy of leadership behaviors (Yukl, 2012).

Meta-categories	Behavior components
Task-oriented	clarifying
	planning
	monitoring operations
	problem solving
Relations-oriented	supporting
	developing
	recognizing
	empowering
Change-oriented	advocating change
	envisioning change
	encouraging innovation
	facilitating collective learning
External	networking
	external monitoring
	representing

De taxonomie is opgebouwd aan de hand van factoranalyseonderzoek van beschikbare onderzoeksuitkomsten naar effectief leiderschapsgedrag. En zoals Yukl zelf aangeeft, ligt daarbij de nadruk op effectief leiderschapsgedrag, gekoppeld aan de performance van de onderneming. De taxonomie geeft een beschrijving van het gedrag van leiders in brede zin, zonder daarbij onderscheid te maken in hogere of middenmanagers.

Zoals Yukl zelf aangeeft, is een beperking van zijn onderzoek dat 'enhancing performance is not the only basis for evaluating effectiveness' (Yukl, 2012). Hij besluit zijn overzicht met een oproep tot verder onderzoek naar (aanvullende) categorieën, door middel van een longitudinaal onderzoek en door gebruik te maken van (video)opnamen en dagboeken.

Onderzoek naar het handelen van middenmanagers

Uit de beschikbare literatuur blijkt dat het daadwerkelijke handelen in combinatie met het perspectief van de klanten tot dusverre niet fundamenteel is onderzocht. Daarom is de doelstelling van het uitgevoerde onderzoek een bijdrage te leveren aan de kennis over middenmanagers, door middel van een classificatie van het handelen van de middenmanager. Ook beoogt het onderzoek inzicht te krijgen in de betekenisgeving (gebruikmakend van het concept zoals beschreven door Weick, 2001) van het handelen van de middenmanager, vanuit het perspectief van klanten, medewerkers en de middenmanager zelf.

Deze vragen zullen onderzocht worden in de context van de financiële dienstverlening. Daarbinnen wordt het onderzoeksveld afgebakend tot primaire processen, aansluitend bij een keuze voor 'operational excellence' (Treacy & Wiersema, 1996).

Om een goed beeld te krijgen van de effecten van de handelingen, is gekozen voor een longitudinaal onderzoek. Het sterke punt van longitudinaal onderzoek is dat het je in staat stelt veranderingen en ontwikkelingen te bestuderen. Een momentopname middels een doorsnedeonderzoek kan beïnvloed worden door de context van het moment zelf, zeker in de dynamische context van de financiële dienstverlening.

Om de gegevens onderling vergelijkbaar te krijgen, zijn de cases in dezelfde periode verzameld. Elke casus bestond uit een team van vijf middenmanagers en een hogere manager, om daarmee de kans op variatie in beïnvloedende factoren (zoals verandering van dienstverband) te mitigeren. De cases zijn gespreid over twee type bedrijven binnen de financiële dienstverlening (een bank en een verzekeraar). Uiteindelijk zijn daardoor de data van zestien managers gebruikt bij dit onderzoek.

Er zijn geen hypothesen getoetst (deductief), maar er wordt een bijdrage geleverd aan het onderzoeksveld door het opstellen van een theorie. Generaliseerbaarheid is daarbij niet van het grootste belang. De intentie is om een beschrijving toe te voegen aan het kennisveld. De casestudy is daarbij vooral interessant als je een goed begrip wilt krijgen van de context van het onderzoek en de processen die worden doorlopen (Morris & Wood, 1991). Zij wordt vaak gebruikt om een brug te slaan tussen rijk kwa-

litatief onderzoek in de subjectivistische traditie en mainstream deductief onderzoek volgens de objectivistische traditie. Yin (1994, 2003) geeft aan dat een casestudy vooral zinvol is voor onderzoek waarbij de hoe- en de waarom-vraag aan de orde zijn.

Daarmee is de casestudy geschikt om onderzoek te doen naar het handelingsrepertoire van de middenmanager. Het onderzoek werd uitgevoerd als een 'embedded multiple casus design' (zoals Yin het formuleert), omdat er meerdere invalshoeken in de casus zijn om te analyseren en vergelijken.

Bij het onderzoek zijn vier analyses uitgevoerd:

- beschrijving van motivatie en voorgenomen handelen van middenmanagers (op basis van een vragenlijst en diepte-interview);
- beschrijving van waargenomen handelen van middenmanagers in overlegsituaties (op basis van observaties);
- beschrijving van het handelen van middenmanagers bij sleutelmomenten in hun werk (door henzelf aangeleverd);
- beschrijving van de betekenisgeving van het handelen van de middenmanagers (door klanten, medewerkers en de middenmanager zelf).

Voorgenomen handelingsrepertoire

Met elke deelnemende middenmanager is aan de start een individuele afspraak gemaakt. In dit gesprek stond wederzijdse kennismaking op de agenda, maar werd ook de (vooraf ingevulde en naar de onderzoeker opgestuurde) verandervoorkeurtest besproken.

Tevens is de eerste afspraak gebruikt voor een semigestructureerd (diepte)interview, om het voorgenomen handelingsrepertoire te beschrijven.

Waarnemen van handelingsrepertoire

De meeste waarnemingen zijn verkregen uit het aanwezig zijn bij het overleg van de deelnemende middenmanagers. Per middenmanager is viermaal een overleg met zijn team bijgewoond. Gemiddeld duurde een overleg twee uur. Het betreft reguliere overleggen – dus geen overleggen die voor dit onderzoek zijn geïnitieerd – om een zo getrouw mogelijk beeld te verkrijgen.

Ook is zesmaal een overleg van de hogere manager met zijn team van middenmanagers (het MT-overleg) bijgewoond. Tijdens elke overleg is gebruikgemaakt van opnameapparatuur (audio).

Verzamelen sleutelmomenten

Om een beeld te krijgen van het handelen buiten de overlegmomenten, is aan de middenmanagers gevraagd wat dit betreft zelf data aan te leveren. Deze aanpak is afgeleid van de 'critical incident'-methode. Een 'critical incident' is daarbij omschreven als een moment dat een significante bijdrage (positief of negatief) levert aan het te onderzoeken fenomeen (Grove & Fisk, 1997).

Daarbij kunnen 'critical incidents' op vele manieren worden verzameld, maar wordt de voorkeur gegeven aan een beschrijving door de deelnemers aan het onderzoek, zodat

zij het verhaal van de gebeurtenis in eigen woorden kunnen weergeven. Dit levert voor het onderzoek de meeste informatie op.

Net als bij de narratieve methode zijn daarbij niet de meningen van belang, maar de beschrijvingen van deelnemers aan het onderzoek en hun (perceptie van) de werkelijkheid (Czarniawska, 2004). Bij de deelnemende middenmanagers is ervoor gekozen de term 'kritieke incidenten' te vervangen door 'sleutelmomenten'. Dit laatste woord werd door een testgroep als neutraler gezien en gaf meer ruimte aan de deelnemers om zelf te bepalen welk moment zij zouden kiezen.

Collectieve betekenisgeving door middenmanagers, klanten en medewerkers

De deelnemers hebben de sleutelmomenten ook kunnen gebruiken in de bijeenkomst met klanten en medewerkers. Op twee momenten in het longitudinale onderzoek is een bijeenkomst gehouden. Daarbij gingen klanten, medewerkers en middenmanagers met elkaar in gesprek over de betekenis van drie sleutelmomenten en het handelen van de middenmanagers. Het bespreken van de sleutelmomenten gebeurde aan de hand van een instructie die vooraf met de middenmanagers werd afgestemd en toegelicht. De deelnemers legden hun beelden en uitkomsten zelf vast op A3-placemats die op de tafels lagen.

Figuur 1. **Format van de placemat voor managers en een beeld van de startsituatie.**

3. Effect op medewerker 	4. Effect op klant(en) 	Stappen van de workshop 1. Introductie casus 2. Kiezen fotokaart 3. Toelichten foto door medewerker 4. Toelichten foto door klant(en) 5. Toelichten foto door manager 6. Afronden casus Totale tijdsduur: 30 minuten per casus Instructie voor manager 1. Lees je sleutelmoment voor. 1. Terwijl medewerker en klant een fotokaart kiezen, doe jij hetzelfde en maakt aantekeningen. Wat was jouw beoogde effect? 1. Luister naar de reactie van je medewerker. Schrijf op wat je opvalt. Wat heeft jouw gedrag voor effect op de medewerker? 1. Luister naar de reactie van je klant. Schrijf op wat je opvalt. Wat heeft jouw gedrag (in) direct voor effect op de klant? 2. Licht de keuze van jouw fotokaart toe, reageer op de foto's van de medewerker en klant. 3. Rond het gesprek over deze casus af en geef terug wat je is opgevallen uit het gesprek. Wat brengt dit je? Wat geeft dit je aan inzicht in je eigen gedrag? Welk effect was zoals je wilde en wat was ongepland? Naam: Casus: 1/2/3
Foto kaart 	2. Beoogd effect 	
6. Inzichten in eigen gedrag 		



Voor de uitgevoerde analyses is het volgende basismateriaal gebruikt.

Voorgenomen handelingen:

- ingevulde vragenlijsten over het voorgenomen handelen ('destinatiedocumenten') van 14 middenmanagers en 2 hogere managers;
- ingevulde testen over de verandervoorkeur van 14 middenmanagers en 2 hogere managers;
- gespreksverslagen van 14 middenmanagers en 2 hogere managers.

Waargenomen handelingen:

- observatienoties (waarnemingen en reflecties) van de onderzoeker en de adviseur van Twynstra Gudde tijdens de spelsimulatie;
- observatienotities tijdens de werkoverleggen (in totaal 87 pagina's);
- audio-opnamen van de werkoverleggen (in totaal 116 uur).

Sleutelmomenten:

- 196 sleutelmomenten die door de 14 middenmanagers zijn aangeleverd.

Collectieve betekenisgeving:

- aantekeningen op A3-vellen van de bespreking door klanten, medewerkers en middenmanagers van in totaal 33 sleutelmomenten;
- uitkomsten van de drie groepsinterviews tijdens drie bijeenkomsten (met de antwoorden op de vier kernvragen);
- observatienoties (waargenomen en reflecties) tijdens de nabespreking van de uitkomsten van de groepsinterviews;
- verslagen van eindgesprekken met 10 middenmanagers en de 2 hogere managers.

Classificatie

Het handelingsrepertoire van de middenmanager wordt hierna toegelicht en bestaat uit vier metacodes en dertig hoofdcodes. Dit biedt een classificatie van het handelen van de middenmanager, een taxonomie voor wat de middenmanager doet (voor het gehele handelingsrepertoire zie figuur 2).

Bij het beschrijven van de activiteiten is gekeken naar het element dat de essentie van het handelen van de manager weergeeft. Daarbij is enige gelijkenis in woordkeuze zoveel mogelijk vermeden, om verwarring te voorkomen. Bij de hoofddeling is gekozen voor de toevoeging van het woord 'oriëntatie'. Daarmee wordt benadrukt dat het gaat om een gerichtheid van de acties als intentie en oogmerk. Het geeft weer waarop de nadruk ligt bij het handelen van de manager.

Op basis van de aangeleverde sleutelmomenten is een vierdeling geformuleerd: *a)* actieoriëntatie, *b)* inhoudelijke oriëntatie, *c)* interactieoriëntatie, en *d)* machtoriëntatie. De activiteiten zelf zijn beschreven als werkwoorden, om daarmee de actieve vorm

Tabel 2. Overzicht van de hoofdingeling, met toelichting per code.

Code	Hoofdingeling	Beschrijving
A	Actieoriëntatie	gericht op zelf een activiteit uitvoeren om een resultaat of prestatie te realiseren
B	Inhoudelijke oriëntatie	gericht op het primaire voortbrengingsproces, de inhoud van het proces, de dienst zelf, waarbij de content van het werk centraal staat
C	Interactieoriëntatie	gericht op samenwerken, uitwisseling en in contact zijn met anderen
D	Machtorientatie	gericht op het beïnvloeden van anderen, met persoonsmacht en positie-macht vanuit machtsbronnen

te benadrukken. (Tabel 2 geeft de onderverdeling weer, inclusief een korte beschrijving van de inhoud.)

Actieoriëntatie

Bij de actieoriëntatie staat centraal dat de middenmanager een activiteit uitvoert om een resultaat of prestatie te realiseren. De actie kan op meerdere manieren gestart worden. Als een middenmanager zelf een idee heeft of een actie wil opstarten, zal hij het initiatief nemen om de activiteit op te starten.

De activiteit kan ook al door een andere middenmanager of medewerker gestart zijn, waarbij de middenmanager de actie overneemt. In dat geval is de middenmanager vanaf dat moment degene die voor de actie of activiteit verantwoordelijk is en ook degene die de actie uitvoert.

Ook voert de middenmanager acties uit waarbij de aanleiding onduidelijk dan wel onbelangrijk is, omdat het gaat om hetgeen de middenmanager uiteindelijk zelf doet. Dat is bepalend voor deze hoofdcode. Hij is de actie zelf aan het afhandelen, omdat hij of anderen vinden dat hij dat hoort te doen. Bijvoorbeeld omdat hij hiervoor de meeste deskundigheid heeft, omdat het bij zijn functie hoort of simpelweg omdat hij er plezier aan beleeft.

Een bijzondere vorm van zelf afhandelen is het rapporteren, waarbij de middenmanager informatie verstrekt over de prestaties van zichzelf, het team, een project of de afdeling. Het rapporteren gaat daarbij enerzijds om het verschaffen van inzicht in de prestaties, maar wordt veelal gecombineerd met het verantwoorden van die prestaties en de (negatieve) afwijking van de verwachting of normering.

Inhoudelijke oriëntatie

De inhoudelijke oriëntatie is onderverdeeld in acht hoofdcodes. Bij de inhoudelijke oriëntatie is de middenmanager gericht op het primaire proces van de dienstverlener. Daarbij staan het voortbrengingsproces en de inhoud van de dienstverlening centraal, inclusief de uiteindelijke dienst die aan de klant wordt geleverd, dus de output van het dienstverleningsproces.

Onderdeel van de inhoudelijke oriëntatie is voor de middenmanager dat hij zich verdiept in de inhoud. Dat doet hij deels door zelf feiten en inhoud te registreren; hij neemt waar wat zich afspeelt in het proces of hoe de dienstverlening naar de klant vorm heeft gekregen. Op basis van deze waarnemingen en andere beschikbare feitelijke data vormen de middenmanagers zich een beeld van de situatie; ze zijn de situatie aan het inschatten.

Daarbij signaleren middenmanagers afwijkingen van hetgeen afgesproken is of van de eigen verwachtingen en normen. Die signalen worden (deels) gecommuniceerd naar anderen (middenmanagers geven een signaal af), maar het kan ook voor eigen gebruik

zijn. Bijvoorbeeld omdat zij zich een mening vormen over het inhoudelijke vraagstuk, waarbij zij een oordeel hebben over de situatie. Daarmee onderbouwen de middenma-

Het onderzoek maakt inzichtelijk wat middenmanagement inhoudt

nagers een standpunt of mening over het inhoudelijke onderwerp. Ook gebruiken zij de kennis en informatie om een inhoudelijke mening van een collega ter discussie te stellen en deze inhoudelijk te 'challengen'.

In de gevallen waarbij de middenmanagers onvoldoende informatie (denken te) hebben, zullen zij deze opvragen bij andere collega's of experts. In sommige gevallen zullen de middenmanagers (vanuit hun achtergrond en ervaring, of omdat zij als eerste beschikking hebben over feiten en informatie) juist degenen zijn die andere informeren over een inhoudelijk onderdeel van het dienstverleningsproces.

Interactieoriëntatie

De derde metacode is de interactieoriëntatie, waarbij de middenmanager samen met anderen acties uitvoert. Dat kunnen medewerkers zijn, maar ook andere middenmanagers, ketenpartners (collega's uit aanleverende of afnemende teams) en de hogere manager. Bij het adviseren is de middenmanager degene die een collega een tip of suggestie aan de hand doet, waarbij de collega degene is die uiteindelijk het besluit neemt. Hieronder worden ook de ongevraagde adviezen verstaan die op initiatief van de middenmanager worden gegeven, dus zonder voorafgaande vraag of uitnodiging van de collega, met de intentie om te helpen.

Een middenmanager helpt een collega ook door hem te coachen. Ook hierbij is er de keuze om iets al dan niet te doen met de bijdrage van de middenmanager, maar de wederzijdse verwachtingen en rollen zijn helder. Bovendien vindt het coachen altijd plaats in een contact tussen een middenmanager en degene die gecoacht wordt.

Bij het coachen geeft de middenmanager verbale input aan de collega, terwijl bij het faciliteren de middenmanager actief zorgdraagt voor de condities waarbinnen een collega zijn werk kan doen. De middenmanager is daarbij voorwaardenscheppend en stelt collega's in staat om de dingen te doen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. In de uitvoering zelf kan de middenmanager de collega steunen door bijvoorbeeld aan te moedigen

of te stimuleren, waarbij de collega het werk doet en verantwoordelijk is, terwijl de middenmanager (soms door simpelweg aanwezig te zijn) een steun in de rug geeft.

Het helpen van een collega gebeurt in sommige gevallen ook door het geven van feedback, bijvoorbeeld op het gedrag of de prestatie van een collega. Zowel positieve als negatieve feedback valt onder deze hoofdcode, dus ook het geven van complimenten valt onder het geven van feedback.

Als de middenmanager vermoedt dat een collega (meestal een medewerker) last kan krijgen van aspecten die buiten diens beïnvloedingssfeer liggen, kan de middenmanager actief zorgen dat de medewerker hiervoor afgeschermd blijft. Hiervoor wordt de hoofdcode 'containen' gebruikt. Dit vraagt een actieve invulling van de middenmanager, die niet altijd zichtbaar is voor de collega, gericht op het voorkomen van verstoringen.

In dit kader is ook het stellen van vragen een betekenisvolle handeling van de middenmanager. Daarmee (onder)zoekt de middenmanager nieuwe situaties of omstandigheden. Onder deze hoofdcode worden de vragen verstaan die betrekking hebben op de perceptie van anderen (de beelden van andere mensen, inclusief de emoties en vervorming die daarbij horen). De inhoudelijke vragen behoren hier niet toe. Die vallen onder de hoofdcode 'opvragen', als onderdeel van de inhoudelijke oriëntatie.

De interactieoriëntatie komt tevens tot uiting in het voeren van gesprekken met anderen. Dit kunnen zowel face-to-face gesprekken zijn, als een video- of conference-call. Het handelen bestaat hierbij uit overleg met een groep of een bilateraal gesprek met een collega. Zowel het plannen en voorbereiden als het daadwerkelijk voeren van het gesprek, vormen onderdeel van deze hoofdcodes.

Als laatste hoofdcode binnen de interactieoriëntatie wordt nog het gezamenlijk werken aan een taak of activiteit verstaan. Hierbij werken de middenmanager en (minimaal) een medewerker samen om een resultaat te realiseren. De middenmanager doet hierbij ook actief mee aan de werkzaamheden en draagt de gedeelde verantwoordelijkheid over deze activiteit.

Machtoriëntatie

Als vierde en tevens laatste metacode is de machtoriëntatie benoemd. Zoals gezegd, is bij de keuze van de benaming van de metacodes gezocht naar een neutrale formulering. Dat geldt ook voor de machtoriëntatie, hoewel deze in de Nederlandse samenleving momenteel vaak negatief geïnterpreteerd wordt (bijvoorbeeld als misbruik en eigenbelang; Mulder, 2004). De positie in de organisatie vormt daarbij de belangrijkste machtsbron van de middenmanager, maar een zekere persoonsmacht (gebaseerd op zijn kennis en deskundigheid) vormt hier ook onderdeel van.

In dit onderzoek wordt met de machtoriëntatie de mogelijkheid van middenmanagers beschreven om invloed uit te oefenen. Om iets of iemand in een, door de middenmanager aangegeven, richting te bewegen. Hij beïnvloedt mensen en met name medewerkers, doordat hij de mogelijkheid heeft om bepaald gedrag of prestaties te belonen. Dit doet de middenmanager niet alleen in de vorm van geld, maar ook door het geven

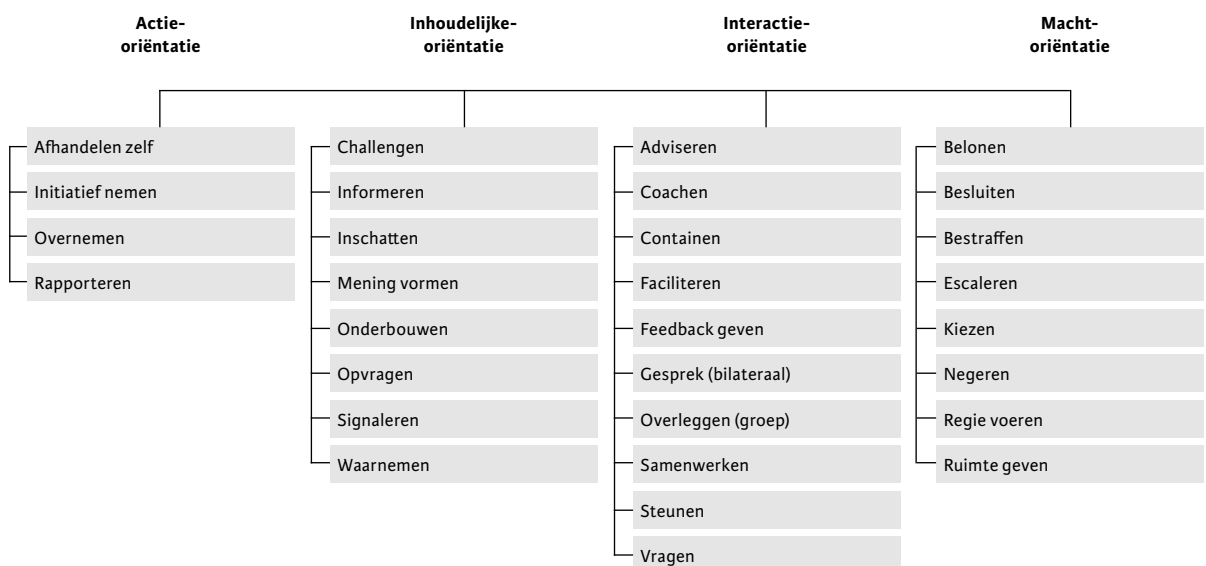
van aandacht en complimenten. Daar tegenover staat de mogelijkheid om te bestraffen, om anderen aan te geven dat iets niet gaat zoals de middenmanager dat wenst.

Vanuit de positie die de middenmanager in de organisatie heeft en het mandaat dat daarbij hoort, kan de middenmanager besluiten nemen die een finaal oordeel vormen en daarmee vaststaan voor hem, collega's en team. Bij situaties waarin een definitief besluit nog niet aan de orde is en waarbij ruimte aanwezig is voor eventuele aanpassingen van de richting die de middenmanager wil ingaan, zal de middenmanager wel kiezen wat zijn voorkeur heeft. Hij selecteert een optie of doet een voorstel, maar het is daarmee nog geen vaststaand besluit.

Doordat de middenmanager de mogelijkheid heeft om te beïnvloeden, kan hij deze macht ook (deels) afstaan. Bij regievoeren stuurt de middenmanager het resultaat van een lopende activiteit aan, zonder de activiteit daadwerkelijk zelf uit te voeren. Hij beïnvloedt de uitkomsten indirect, door te sturen op het procesverloop, de inhoud of de mensen die met de activiteit bezig zijn. Zij werken weliswaar onder zijn leiding, maar hij bemoeit zich niet met elk detail van de activiteit; daarbij krijgen anderen de ruimte om keuzes te maken en besluiten te nemen.

Door anderen ruimte te geven, geeft de middenmanager anderen de mogelijkheden om niet alleen keuzes in de uitvoering te maken, maar ook besluiten te nemen over het (beoogde) resultaat van een activiteit. De middenmanager bepaalt daarbij vooraf de ruimte waarbinnen de anderen deze besluiten mogen nemen, door kaders te stellen.

Figuur 2. **Classificatie van het handelingsrepertoire van middenmanagers.**



Zolang de anderen binnen deze kaders opereren, zal de middenmanager dit toestaan en zal hij zelf bewust een stap terugdoen en afzien van de mogelijkheid te beïnvloeden.

Daarin kan hij ook zo ver gaan, dat hij er bewust voor kiest om zijn invloed helemaal niet in te zetten en een signaal of actie te negeren. Ook dat is in zichzelf een handeling, omdat het bewust negeren weer van invloed is op degenen die de middenmanager iets zien negeren; het is zichtbaar voor zijn omgeving.

Dat geldt ook voor de situaties waarin de middenmanager handelt door te escaleren. Het is een handeling waarbij de middenmanager de casus voorlegt of in handen legt van iemand met meer macht. Ook deze keuze is voor de omgeving van de middenmanager zichtbaar en heeft daarmee betekenis voor de mensen met wie hij werkt.

Conclusies over het handelingsrepertoire van middenmanagers

Naast de opbrengst in de vorm van dertig handelingen en vier metacodes, hebben de analyses van het voorgenomen handelen, het waargenomen handelen en de sleutelmomenten ook geleid tot andere relevante conclusies. Deze conclusies worden hierna beschreven.

Context wordt door middenmanager als gegeven beschouwd

In het onderzoek is de middenmanagers gevraagd om aan te geven welk veranderdoel zij op dit moment als het belangrijkste inschatten en waar hun handelen zich op richt. Opvallend is daarbij dat men zich vooral richt op het team en de teamprestatie. En hoewel de middenmanagers een voorkeur hebben voor blauwe interventies (vanuit de definitie van De Caluwé & Vermaak, 2006), zijn de veranderdoelen en verandervoorwaarden niet gericht op de blauwe aspecten van de organisatie.

De context waarin het team en de middenmanager opereren (zoals processen, ICT en productontwikkeling) wordt nagenoeg buiten beschouwing gelaten in de beschrijving van de interventies. Ook over de producten en diensten van de bank en de verzekeraar wordt nauwelijks gesproken of in de vragenlijst als een veranderdoel geformuleerd. En dat terwijl in andere onderzoeken het belang van de middenmanager bij innovatie (Knallenberg, 2007) wordt benadrukt.

Met name vanuit de interviews werd duidelijk dat de veranderdoelen zich weinig richten op de inrichting en besturing van de organisatie. Middenmanagers zoeken mogelijkheden om het werkend te maken binnen de kaders die men meekrijgt, en richten zich niet zozeer op het opstellen of ontwerpen van (nieuwe) kaders.

Ook de overlegtijd wordt overwegend besteed aan het handelen binnen de gegeven context. Klanten zijn daarbij zelden een expliciet onderwerp van gesprek. Bij zowel de bank als de verzekeraar gingen de overleggen voornamelijk over de interne prestaties en waren de kritieke prestatie-indicatoren vooral gericht op processen en medewerkers.

Ook in de overleggen wordt de context (zoals de systemen, procedures en beleidslijnen) als gegeven beschouwd. Met name in de teamoverleggen blijven middenmanagers

weg bij deze onderwerpen ‘omdat het nu eenmaal zo is’ en ze een ‘klaagsessie’ willen voorkomen. In de MT-overleggen zijn zij kritischer op de context. Maar ook hierin – een uitzondering daargelaten – is het overleg met name gericht op het werkend krijgen van het proces ‘binnen de kaders’.

De klant is hierbij indirect benoemd door de klanttevredenheid van een grotere populatie. De middenmanagers geven aan dat het niet wenselijk is dat de klant minder in beeld is. Alleen kunnen zij ‘in het moment’ de interne druk maar moeilijk weerstaan. De werkdruk en tijdsdruk die zij daarbij ervaren, belemmeren hen in het veranderen van dit patroon. Daarmee lijken zij maar in beperkte mate hun toegevoegde waarde te herkennen tijdens strategische, innovatie en veranderingsprocessen die in andere onderzoeken is geconcludeerd (Balogun, 2003; Bitsch & Yakura, 2007; Floyd & Wooldridge, 1997; Kallenberg, 2007; Mantere, 2008).

Middenmanagers handelen overwegend verticaal

Aan de middenmanagers is gevraagd om eigen casuïstiek ofwel ‘sleutelmomenten’ aan te leveren. De sleutelmomenten zijn aangeleverd in een vooraf gegeven format, waarbij gevraagd werd naar de situatiebeschrijving, de taak die de middenmanager had in deze situatie, de actie die de middenmanager heeft ondernomen en ten slotte het resultaat.

Opvallend is dat in de 196 sleutelmomenten hoofdzakelijk situaties zijn beschreven die betrekking hebben op medewerkers van het eigen team. In sommige gevallen wordt de hogere manager betrokken in het sleutelmoment, maar dit is overwegend het geval als de middenmanager niet op eigen kracht tot een besluit of oplossing komt. De hogere manager vormt dan het escalatieniveau voor de middenmanager en wordt in de loop van het sleutelmoment betrokken.

Er zijn slechts enkele situaties beschreven waarbij de andere middenmanagers een rol van betekenis spelen. In de sleutelmomenten waarbij dit het geval is, wordt een zakelijke afspraak gemaakt over het werk. Bijvoorbeeld omdat een middenmanager zijn collega vervangt tijdens het werk of omdat het een ketenpartner betreft met wie een inhoudelijke samenwerking wordt gezocht.

In de analyse van het voorgenomen handelen geven de middenmanagers aan dat zij meer gebruik willen maken van groene interventies, waarmee wordt geduid op meer leren en ontwikkelen als wijze van veranderen (De Caluwé & Vermaak, 2006). Dit komt in de sleutelmomenten (nog) niet tot uitdrukking. Het leren van andere middenmanagers, door te klankborden of door cocreatie in een sleutelmoment, is niet aangetroffen.

Op basis van deze uitkomsten kan worden geconcludeerd dat de middenmanagers overwegend verticaal handelen. Daarmee wordt handelen naar (of met) medewerkers en hun hogere manager bedoeld.

Klanten verwachten slagkracht van middenmanagers

In de bespreking van de verschillende sleutelmomenten geven de klanten aan dat zij ervan uitgaan dat zij primair met de medewerker te maken hebben. Maar zij verwachten ook van de middenmanager dat hij beschikbaar is als klant en medewerker er onver-

hoopt toch niet uit kunnen komen. Daarbij is inhoudelijke oriëntatie (dossierkennis) van de middenmanager voor klanten van betekenis als ‘hygiënefactor’.

Klanten ervaren de sleutelmomenten als een traag, vastgelopen en ingewikkeld proces. Zij zien daarbij het handelen van de middenmanager in de actieoriëntatie als betekenisvol wanneer deze de situatie kan oplossen. Daarbij zien klanten de actieoriëntatie en het zelf afhandelen van dossiers als goed voorbeeldgedrag. Klanten vinden het prima als de middenmanager de klant gebruikt als breekijzer, als de middenmanager vervolgens maar durft om dingen aan te passen en naar eigen inzicht te wijzigen.

De resultaten kunnen behulpzaam zijn bij een goed gevoerde discussie over de meerwaarde van middenmanagers

Bij de machtorientatie wordt het nemen van besluiten door de klanten als meest waardevol gezien. Bij de bespreking van het geven van ruimte, geven de klanten in de beschrijvingen hun zorg aan over een gebrek aan daadkracht en tempo. Klanten geven aan dat de toegevoegde waarde van de middenmanager ligt in de focus op de klant. Bij voorkeur willen klanten dat de medewerker de ruimte krijgt om in het klantcontact zelfstandig te kunnen handelen.

Bij het overnemen door de middenmanager in een klantcontact geven de klanten aan dat zij dit handelen zo min mogelijk willen zien of merken. Zij willen het met de medewerker kunnen regelen. Overnemen mag in hun ogen alleen ‘als er crisis is’. Als het nodig is, moet de middenmanager beschikbaar zijn als escalatie dreigt en zijn mandaat inzetten om snelheid te houden en beslissingen te nemen.

Klanten verwachten dus slagkracht van de middenmanager, in geval zij met hem te maken krijgen. En die volgorde is voor klanten van belang. Zij geven aan dat ze de middenmanager zo min mogelijk willen zien, want dan is er iets fout gegaan in de samenwerking van klant met medewerker. Maar als de middenmanager dan ten tonele verschijnt, moet deze besluiten kunnen nemen en tempo kunnen maken.

De klanten geven ten slotte aan dat zij, net als de medewerkers, af en toe wat aandacht van de middenmanager ook wel een aangename verrassing vinden.

Handreikingen en een bijsluiter voor het ontwikkelen van middenmanagers

De beschrijving van de dertig handelingen is kernachtig, maar ook enigszins abstract. Het is van belang dat de handelingen betekenis krijgen voor degenen die ermee werken. En daarvoor is in veel gevallen het geven van gezamenlijke betekenis door hogere en middenmanager nodig.

Daarbij worden door managers in de praktijk twee toepassingen gezien, allereerst doordat de classificatie van de handelingen wordt meegenomen in het ontwerp van

de middenmanagerfunctie. Het vormt een aanvulling op de competentieprofielen en functieprofielen die veelal worden gebruikt. Het geeft meer concreetheid bij het daadwerkelijke doen en handelen van de middenmanager, zonder dat het competenties of resultaatafspraken zal vervangen.

Als tweede toepassing is de classificatie bruikbaar voor het ontwikkelen van middenmanagers. Indien helder is hoe het gewenste handelen van middenmanagers er uitziet, is immers ook te bepalen hoe goed middenmanagers dit nu al doen en waar de ontwikkelbehoefte ontstaat.

Voor een goed gebruik van de uitkomsten van het onderzoek in de praktijk, worden vijf handreikingen gedaan. Daarbij behoort ook een 'bijsluiter' voor het gebruik van de uitkomsten van het onderzoek. Door Vermaak (2009) wordt treffend de valkuil omschreven voor een verkeerd gebruik van nieuwe theorieën en modellen: 'Zodra dit soort mechanismen te marketingachtig wordt verkocht als een nieuwe methode (...) dan is het de dood in de pot.' Anders gezegd: elke nieuwe theorie en dus ook elke lijst met aanbevelingen kan en zal verkeerd gebruikt worden, als deze als checklist worden gebruikt, als dit 'voor de Bühne' wordt gedaan of als ze zonder aandacht voor maatwerk klakkeloos wordt overgenomen.

Deze oproep is van belang bij het gebruik van de volgende aanbevelingen.

Expliciteer de handelingen, zodat je weet waar je over praat

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat middenmanagers en hogere managers moeite hebben met het benoemen van wat een middenmanager feitelijk doet. Dit zou hogere managers helpen om feedback te kunnen geven en het is voor middenmanagers een hulpmiddel om te kunnen prioriteren. Het overzicht met de dertig handelingen en vier metacodes is daarvoor een bruikbaar hulpmiddel.

Bij de reflectie op de onderzoeksopzet is echter ook vastgesteld dat de gegevens niet zonder meer in elke situatie geheel overgenomen kunnen worden. De context van het handelen is in de conclusies ook als een belangrijke factor benoemd voor het handelen en zal dus bij de explicitering betrokken dienen te worden.

Denk zowel vanuit klanten, medewerkers als middenmanagers

Het handelen van de middenmanager is gezien vanuit de middenmanager zelf en de klanten en medewerkers. De reflex in veel organisaties is om te denken in of-of-keuzes. Daarbij zal in dit geval minstens een actor en zullen soms twee actoren teleurgesteld raken. Beter is om te werken vanuit 'mutual gains'. Door op zoek te gaan naar de belangen en betekenisgeving van klanten, medewerkers en middenmanagers is een win-win-winsituatie mogelijk.

In de workshop met klanten, middenmanagers en medewerkers is de meerwaarde van dit gecombineerde perspectief nogmaals bevestigd door en voor alle deelnemers.

Maak bij het organiseren van het werk gebruik van de kracht van teams (en dus van medewerkers)

Gedurende het onderzoek is de aandacht voor zelfsturende teams in de populaire literatuur explosief gestegen. Los van de structuur die wordt gekozen door organisaties (met zelfsturende en zelforganiserende teams) is het raadzaam om gebruik te maken van de kracht van medewerkers en het werken in teams. De middenmanager is allang niet meer per definitie de directieve baas die medewerkers operationeel aanstuurt.

In de workshop met klanten werd ook helder dat de medewerkers beelden hebben bij hoe ze het werk (voor zichzelf en het team) kunnen organiseren. Daarvoor als middenmanager openstaan en er actie naar vragen, is cruciaal voor het functioneren van dienstverleners.

Organiseer de ontwikkeling van middenmanagers

Wat betreft deze handreiking sluit dit onderzoek aan bij de aanbeveling van Stoker (2001). Zij gaven destijds al aan dat de ontwikkeling van het middenmanagement meer aandacht behoeft. Ook in de periode na het uitgevoerde onderzoek is bij de bank en de verzekeraar de nodige aandacht uitgegaan naar veranderingen in de structuur. De ontwikkeling van middenmanagers lijkt daarbij minder aandacht te hebben gekregen.

Het doorbreken van deze slingerbeweging gericht op structuur (zie Stoker, 2001), is van belang voor het functioneren van middenmanagers. Het vraagt een zorgvuldig proces van goed inschatten van wat een middenmanager kan, wat de verwachtingen zijn en hoe een middenmanager dat kan ontwikkelen.

Dit is een proces waarvoor de hogere en middenmanager bij voorkeur samen verantwoordelijkheid voor dragen. Een proces dat daadkrachtig kan zijn, maar waarbij de hogere manager ook geduld zal moeten opbrengen en niet te snel moet terugvallen op een ingreep in de structuur.

Betrek de klant frequent

Vergelijkbaar met het gebruikmaken van de kracht van medewerkers en teams, is het erbij betrekken van klanten. In de workshops met klanten waren de middenmanagers verrast door het gemak waarmee ze vragen kunnen stellen en klanten kunnen betrekken bij hun functioneren. Vaak worden klanten wel betrokken bij de tevredenheid over de dienstverlening of de introductie van nieuwe producten, maar het handelen van middenmanagers valt hier meestal niet onder. Een gemiste kans, want het betrekken van de klant in de workshop gaf vele nieuwe inzichten.

De handreiking gaat overigens verder dan het organiseren van een workshop. Het betrekken van de klant wint aan kracht als dit in de loop van de casus zelf gebeurt, in plaats van reflectief achteraf.

Met het beschrijven van het handelingsrepertoire in dit onderzoek heeft de middenmanager dertig handelingen tot zijn beschikking om waardevol te handelen. In de workshop met middenmanagers, klanten en medewerkers is geen enkele handelings-

code op voorhand als waardeloos bestempeld. Wel is de toegevoegde waarde van elke handeling gekoppeld aan de context.

Daarmee zijn de dertig handelingen niet in elke situatie waardetoevoegend. Een zorgvuldige selectie van het handelen waarin de context van het handelen wordt betrokken, is dus van belang.

Suggesties voor de onderzoeksagenda

De resultaten van het onderzoek bieden kansen voor nieuw onderzoek. Ik kom tot drie suggesties voor vervolgonderzoek. Allereerst kan het uitgevoerde onderzoek verbreed worden door het betrekken van de hogere managers. Deze interactie tussen middenmanagers en hogere managers is in dit onderzoek buiten beschouwing. De uitkomsten van dit onderzoek – met name het handelingsrepertoire – kunnen gebruikt worden voor vervolgonderzoek naar de rol van het hogere management in het handelingsrepertoire van de middenmanager. Dit zou het handelingsrepertoire van de middenmanager nog meer betekenis kunnen geven, waarbij naar verwachting ook het thema macht en de betekenisgeving aan macht door de hogere en de middenmanager aan de orde komt. De onderzoeksvraag die als suggestie wordt gedaan, is daarbij: wat is het handelingsrepertoire van de hogere managers, gericht op de middenmanagers?

Een volgende suggestie voor vervolgonderzoek is afgeleid van een invalshoek die in dit onderzoek onderbelicht is gebleven. Het betreft de persoonskenmerken van de middenmanagers. In dit onderzoek is geen koppeling gelegd tussen het handelen en de persoonskenmerken van de middenmanagers. Daarbij kan een verbijzondering van de onderzoeksresultaten worden gemaakt naar bijvoorbeeld de leeftijd of het aantal dienst-

jaren van de middenmanager. Maar ook een genderonderscheid en een etnisch onderscheid kan daarbij relevante verdieping geven van het handelingsrepertoire dat

Het handelingsrepertoire geeft taal aan een zorgvuldige kwalificatie van de middenmanager

uit dit onderzoek is afgeleid. De onderzoeksvraag zou zich dan richten op de invloed van de diversiteit in persoonskenmerken van middenmanagers op hun handelen.

In het verloop van het onderzoek is op basis van de literatuurstudie en de verkennende onderzoeken in de onderzoeksvraag niet langer gesproken over effectief handelingsrepertoire; het woord 'effectief' is weggelaten. Hier ligt een derde suggesties voor vervolgonderzoek. Gebruikmakend van het beschreven theoretisch kader uit dit onderzoek, is de suggestie voor vervolgonderzoek om te beschrijven welk handelen effectief is in een gegeven context. Als definitie van effectief handelen zou dan aangehouden kunnen worden dat de betekenisgeving van middenmanagers en van anderen met elkaar samenvallen. Dat zou inhouden dat in de loop van het onderzoek frequenter

aan betekenisgeving wordt gedaan en niet, zoals in dit onderzoek, betekenisgeving aan het handelen achteraf. Maar betekenisgeving tijdens het handelen zelf. Door middel van een actieonderzoeksmethode, kan een beter begrip van het gebruikte handelingsrepertoire worden verkregen en kan de effectiviteit van het handelen beschreven worden, als aanvulling op de kennis over de middenmanagers.

Afsluitend onderschrijf ik het pleidooi voor meer gebruiken van observaties voor het verkrijgen van inzicht in middenmanagers. Daarbij sluit ik aan bij de oproepen van Luthans (1988), Van der Weide en Wilderom (2005) en Hunt (1999) dat, voor een echt begrip van het handelen van middenmanagers, zij bestudeerd moeten worden in hun natuurlijke omgeving. En dat vragenlijsten – lange tijd de dominante onderzoeksmethode – maar beperkt inzicht geven.

Mooi in het midden?

Gedurende het onderzoek is het bestaansrecht van de middenmanager of (zelfs) het einde van de middenmanager veelvuldig onderwerp van gesprek geweest. Dit onderzoek en de opbrengsten ervan kunnen behulpzaam zijn bij een goed gevoerde discussie over de meerwaarde van de middenmanagers en hoe ervoor gezorgd kan worden dat zij meerwaarde leveren. Daarbij valt het aan te bevelen om er niet alleen interne, maar ook externe belanghebbers (zoals klanten en wellicht ook leveranciers) bij te betrekken.

In het kunnen voeren van een zorgvuldig gesprek over wat een middenmanager doet en wat hem helpt of juist hindert om dat te doen, ligt de bijdrage van deze classificatie in dertig handelingen. Het handelingsrepertoire geeft taal om de toegevoegde waarde met elkaar te expliciteren en te komen tot een zorgvuldige kwalificatie van de middenmanager.

De classificatie is zowel bruikbaar in teams met middenmanager, als in teams zonder middenmanager. Voor teams met een middenmanager geldt dan dat de middenmanager weet dat hij er is, omdat hij waardevol is. Omdat men zich er bewust van is, dat een middenmanager nodig is. In dat geval heeft hij toegevoegde waarde en is de plek van de middenmanager mooi in het midden. ■

Literatuur

- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14 (1), 69-83.
- Balogun, J., Gleadle, P., Hailey, V.H. & Willmott, H. (2005). Managing change across boundaries: boundary-shaking practices. *British Journal of Management*, 16 (4), 261-278.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle managers sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 523-549.
- Bitsch, V. & Yakura, E.K. (2007). Middle management in agriculture: roles, functions and practices. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10 (7), 1-25.
- Burger, Y.D., Caluwé, L. de & Jansen, P.G.W. (2010). *Mensen veranderen: waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2016). *Knowing yourself as a change agent: a validated test based on a colorful theory of change*. In D.W. Jamieson, R.C. Barnett & A.F. Buono (Eds.), *Consultation for organizational change revisited (Research in Management Consulting, Vol. 23, pp. 185-210)*. Charlotte, NC: Information Age.
- Creswell, J.W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cummings, Th.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*. 7th ed. Mason: Thomson South-Western.
- Currie, G. (1999). The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS. *British Journal of Management*, 10 (2), 141-155.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Damen, J.A. (2007). *Leiderschap en motivatie: wat drijft en beweegt de topmanagers in Nederlandse organisaties?* Assen: Van Gorcum.
- DeLong, T.J. & Nanda, A. (2003). *Professional services: text and casus*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Doorn, J.A.A. van & Lammers, C. (1967). *Moderne sociologie. Een systematische inleiding*. 8e dr. Utrecht-Antwerpen: Het Spectrum.
- Elfferich, P. (2008). *Baas boven baas (m/v). Scoren met excellente interne communicatie*. Zaltbommel: Thema.
- Elshout, P.F.M. (2006). *Middenmanagement. Functie in ontwikkeling*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Elshout, P., Overduin, P., Damhuis, G., Vries, G. de, Huijsmans, H. & Verschure, K. (2003). *Het nieuwe middenmanagement. Van speelbal naar spelverdeler*. Den Bosch: DamhuisElshoutVerschure.
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (2013). *Service management: operations, strategy, information technology*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11 (3), 231-241.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8 (4), 47-57.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: how to create and sustain competitive advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management involvement in strategy and its association with strategy type: a research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- Grove, S.J. & Fisk, R.P. (1997). The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of 'getting along'. *Journal of Retailing*, 73 (1), 63-85.

- Hunt, J.G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 129-144.
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79 (8), 72-79.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 31-69.
- Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E., & Paauwe, J. (2010). Human resources management in de juridische dienstverlening. In R. van Otterlo (red.), *Organisatie van professional services. Handboek zakelijke dienstverlening in het juridisch domein* (pp. 293-310). Den Haag: Boom.
- Jansen, M.H.M., Jolink, J., Noorman, S. & Schoemaker, M.J.R. (2008). De gedreven organisatie. Deventer: Kluwer.
- Kanter, R.M. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82 (7-8), 150-161.
- Knallenberg, T. (2007). Strategic innovation in higher education: the roles of academic middle managers. *Tertiary Education and Management*, 13 (1), 19-33.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2 (2), 127-132.
- Mars, A. (2010). *Jongleren met loyaliteiten. Het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager*. Assen: Van Gorcum.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Londen: Harper Collins.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, maar dan echte*. Schiedam: Scriptum.
- Moen, J., Ansems, P., Hanse, J. & Vintges, M. (2000). *Leiden of lijden? Het handelingsrepertoire van de manager*. Assen: Van Gorcum.
- Morris, T. & Wood, S. (1991). Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations. *Work, Employment and Society*, 5 (2), 259-282.
- Muijen, J. van (2003). *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Mulder, M. (2004). *De logica van de macht*. Schiedam: Scriptum.
- Rainey, H.G. & Watson, S.A. (1996). Transformational leadership and middle management: towards a role for mere mortals. *International Journal of Public Administration*, 19 (6), 763-800.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M. & Verckens, J.P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Harlow: Pearson Education.
- Scott, J. & Marshall, G. (Eds.) (2009). *A dictionary of sociology*. Oxford: Oxford University Press.
- Smid, G., Hout, E.T. van & Burger, Y.D. (2005). Leiding bij organisatieverandering. Regels voor succesvol opdrachtgeverschap bij interim-management. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59 (3), 26-41.
- Stoker, J.I. & Korte, A.W. de (2001). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M. & Jong, R.D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), 1141-1151.
- Tettero, J.H.J.P. & Viehoff, J.H.R.M. (1994). *Marketing voor dienstverlenende organisaties: beleid en uitvoering*. Deventer: Kluwer.
- Treacy, M. & F.D. Wiersema (1995). *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. London: Harper Collins.
- Weick, K.E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. M. Beer & N. Nohria (red.), *Breaking the code of change* (pp. 223-241). Boston: Harvard Business School Press.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organisation*. Malden, MA: Blackwell.
- Weide, J. van der & Wilderom, C.P.M. (2004). Deromancing leadership: what are the behaviours of highly effective middle managers? *International Journal of Management Practice*, 1 (1), 3-20.

- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks: Sage.
- Young, L.C. & Wilkinson, I.R. (1989). The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study. *European Journal of Marketing*, 23 (2), 109-122.
- Yukl, G. (1997). *Effective leadership behavior: a new taxonomy and model*. Paper voor de Eastern Academy of Management International Conference te Dublin, juni.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 66-85.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1), 15-32.

Auteur



Dr. M. Jansen is senior partner bij Twynstra Gudde te Amersfoort en adviseert organisaties in het verbeteren van hun dienstverlening. Hij is tevens (co)auteur van diverse publicaties over performance management, organisatieontwikkeling en middenmanagement. E-mail: mjn@tg.nl.

