

Leading from the Middle

Leesexemplaar

LEADING from the MIDDLE

**NIEUW SAMENSPEL TUSSEN DE TOP
EN HET MIDDEN VAN ORGANISATIES**

Koen Marichal, Jesse Segers en Daan Sorgeloos

Pelckmans Pro

© 2020, Koen Marichal, Jesse Segers, Daan Sorgeloos en Pelckmans Pro
Pelckmans Pro maakt deel uit van Pelckmans uitgevers nv
www.pelckmansuitgevers.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Crius Group
Zetwerk: Crius Group
Tekeningen: Yannick Pelegrin

D/2020/13955/15
ISBN 978 94 6337 080 6
NUR 801

pelckmanspro.be
pelckmanspro.nl



Pelckmans Pro

INHOUD

VOORWOORD	9
Contact en meebewegen	9
Managers in het midden	11
INLEIDING	13
1 WIE IS DE MENS IN HET MIDDEN?	19
De preciaire situatie van de mens in het midden	20
De gouden jaren van de middle manager	22
Het einde van de middle manager	23
De middle manager is de nieuwe CEO	24
De waarheid ligt ... in het midden	26
Vier rollen voor succes in het midden	27
2 ABDEL, DE SHOWRUNNER	31
De showrunner	34
Leider van transacties	35
Grenzen aan de rationaliteit	37
Leider van mensen in verandering	38
Uit de loopgracht komen	39
Betekenis creëren en geven	41
Emoties balanceren en kanaliseren	42
De rode lijn voor de showrunner	45
Drie aanbevelingen voor showrunners	46
Aanbeveling 1: Zet verandering én exploitatie op de agenda	47
Aanbeveling 2: Zet het (klein)menselijke voorop	48

Aanbeveling 3: Ontwerp de verandering	50
Tot slot	52
Reflectievragen	54
3 ROSIE, DE VERBINDINGSOFFICIER	55
De verbindingsofficier	57
Rapporteren van op het terrein	60
Makelaars van informatie	61
Olifanten spotten	64
De moeilijke boodschap brengen	66
Investeer in goede relaties	69
De rode lijn voor de verbindingsofficier	70
Drie aanbevelingen voor verbindingsofficieren	71
Aanbeveling 1: Word auteur van jezelf	73
Aanbeveling 2: Ontwikkel strategisch sociaal kapitaal	74
Aanbeveling 3: Ontwikkel politieke behendigheid	76
Tot slot	78
Reflectievragen	80
4 PIETER-JAN, DE RUIMTEMAKER	81
De ruimtemaker	83
De mindset van de ondernemer	86
Psychologisch ruimte maken	88
Ontwikkelen stap voor stap	91
Structureel ruimte maken	95
De rode lijn voor de ruimtemaker	99
Drie aanbevelingen voor ruimtemakers	102
Aanbeveling 1: Zet een duale agenda van presteren en vernieuwen	104
Aanbeveling 2: Trek de kaart van gedeeld leiderschap	105
Aanbeveling 3: Kijk regelmatig in de spiegel	108
Tot slot	110
Reflectievragen	112
5 EMMA, DE STRATEGIE-UITDAGER	113
De strategie-uitdager	114
In de schoenen van de top gaan staan	116
De adaptieve uitdaging aangaan vanuit een scherpe claim	119

Detecteer waar de macht ‘echt’ zit	122
Ontwikkel een positieve en actieve politieke identiteit	126
De rode lijn van de strategie-uitdager	129
Drie aanbevelingen voor strategie-uitdagers	131
Aanbeveling 1: Ontwikkel sociale slimheid	132
Aanbeveling 2: Vergroot je beïnvloedend vermogen	134
Aanbeveling 3: Richt een derde plek in	137
Tot slot	138
Reflectievragen	140
6 IT TAKES TWO TO TANGO: DE ROL VAN DE TOP	141
De tango met de showrunner	143
De tango met de verbindingsofficier	148
De tango met de ruimtemaker	150
De tango met de strategie-uitdager	154
Drie aanbevelingen voor de top	157
Aanbeveling 1: Ontwikkel een heldere agenda voor de mensen in het midden	158
Aanbeveling 2: Voorzie de mensen in het midden van de nodige middelen om te hersocialiseren	160
Aanbeveling 3: Sta bewust elders en anders in het systeem	161
7 HET HELE SPEELVELD	165
Leiden vanuit het midden	167
... van een netwerk	169
Inside out en outside in	170
Het is de liefde	171
Van leiden naar lijden en weer terug	174
NAWOORD	179
DANKWOORD	183
REFERENTIES	185
TREFWOORDENREGISTER	203

VOORWOORD

Regelmatig krijg ik de vraag waar ik mijn inspiratie vandaan haal en op welke wijze ik mijn kennis en vaardigheden op het gebied van leidinggeven en besturen bijhoud. Een mooie vraag, omdat ik denk dat mensen graag een baas zien die blij rondloopt en laat zien dat hij of zij up-to-date is in het vak van managen of leidinggeven. Ik weet dat deskundigen een onderscheid maken tussen managen en leidinggeven, maar voor mij is het hetzelfde: zorgen dat mensen hun werk kunnen doen om de organisatie verder te helpen. Ieder jaar probeer ik ten minste één training of cursus te volgen. Dat gun ik iedereen. Even uit de vertrouwde omgeving met andere mensen nadenken over hoe je nog beter kunt worden in je vak. Daarnaast lees ik meerdere managementboeken per jaar. Soms valt dat tegen, maar regelmatig pik ik er toch zaken uit die ik probeer toe te passen. Dingen anders doen dan je deed of bevestigd worden in je stijl, vaardigheden of denkwijzen. Een andere bron van inspiratie is het thuisfront. De beste en eerlijkste feedback krijg je, volgens mij, van je partner en kinderen. Een casus van het werk voorleggen, je eigen aanpak voorleggen en hen vragen wat ze ervan vinden, levert heel veel op! Ook dieren zijn voor mij belangrijk. Het voeren van de kippen geeft geen grote opbrengst. Het omgaan met de katten en honden levert al een betere spiegel op. De grootste leermeesters bij mij thuis zijn Belgische trekpaarden.

CONTACT EN MEEBEWEGEN

Belgische trekpaarden zijn zogenaamde koudbloedpaarden. Paarden met een rustig karakter en met heel veel kracht, brute kracht. We hebben er twee. Een paard weegt ongeveer duizend kilo. Hoefijzers hebben ze niet, omdat ze

niet vaak op de verharde weg lopen. De nieuwste inzichten zijn dat het beter is om paarden dan juist geen hoefijzers onder te doen. Hoefijzers hebben als bijwerking dat het zogenaamde hoefmechanisme (het openen en sluiten van de hoef) wordt beperkt. Veel beter is het de hoef de vrijheid en ruimte te geven. De vraag is hoeveel organisaties nog op hoeven lopen. Ook zonder ijzers moeten paarden wel worden bekapt. Het bekappen is een vorm van nagels knippen. Al snel werd het voor mij moeilijk om hoefsmeden te vinden die onze Belgen wilden bekappen. Het is heel zwaar werk! Daarom heb ik zelf een cursus 'Hoefbekappen' gevolgd.

➤➤ ZONDER CONTACT GEEN INVLOED. ⬅️⬅️

Ik ben geen paardenspecialist. Het bekappen van de paarden heeft mij heel veel geleerd. Vooral over het principe: zonder contact geen invloed. Trekpaarden zijn beresterk. Hoe krijg je het dan voor elkaar dat ze je vrijwillig hun hoeven aanbieden om verzorgd en bekapt te worden? Dat gaat zo. Eerst maak je een goed contact met het paard. Jij krijgt dat gevoel van het paard overgedragen; hij voelt hoe jij in de situatie zit. Als het goed is, leidt dat ertoe dat je het voorbeen van het paard mag optillen, sterker nog: het paard biedt de hoef aan. Daarna kun je samen aan het werk. Samen, omdat het paard zo nu en dan de behoefte heeft even 'voet aan de grond te zetten'. Je hiertegen verzetten kost heel veel kracht. Meebewegen dus! Veel spannender zijn de achterbenen. Je kunt in twee vervelende situaties terechtkomen. Of ze gaan met hun volle gewicht in het been hangen, of ze trappen naar achteren. Het hangen is heel erg vervelend. Zelfs met de beste kaptechniek, waarbij je je bovenbenen gebruikt en niet je rug, is het niet te doen om 250 kilo of meer op te vangen. Bij het trappen van het paard moet je het gevoel ontwikkelen dat je de spanning al aanvoelt bij het dier. De kunst is dan op tijd los te laten. Er komt meer bij kijken. Veel staat en valt met goed materiaal. Een scherpe tang, scherpe messen. En ook: paarden zijn gevoelig voor beloning en gevoelig voor stemgebruik. Belonen en goed stemgebruik dus. Ook iets voor leidinggevendenden?

MANAGERS IN HET MIDDEN

Dit boek gaat over de unieke waarde van de leidinggevendenden in het midden van organisaties. Zoals ik er eigenlijk ook een ben. Ook aan de top zit je tussen verschillende niveaus in. En ik ben dan misschien wel strategisch bezig, maar zonder contact met de uitvoering loop ik evenveel risico als een bekapper van een trekpaard die niet eerst het vertrouwen krijgt. Dat is wat dit boek zo mooi bepleit: alle managementmodellen ten spijt, leidinggeven gaat over contact en meebewegen. Contact tussen mensen aan de top, in het midden, onderin. En meebewegen met elkaar. Het boek vertrekt dan ook vanuit levensechte verhalen van mensen in het midden. Ze nemen het voortouw, weten wat er speelt en weten hoe ze het spel moeten spelen. Heel veel serieuzer moeten we het ook niet nemen. Veel managers nemen hun vak te serieus en gebruiken een taal die te ver van de uitvoering staat. Soms is het gewoon het bekappen van hoeven om lekker te kunnen lopen.

Maar het kan ook zwaar zijn, dat mensenwerk in het midden, net zoals het bekappen van een paard. Ik heb zelf een hoefstal geïnstalleerd. Dat is een ijzeren frame waarin je paarden kunt brengen en hun benen kunt fixeren, zodat het bekappen makkelijker gaat. Dat vraagt wel om een investering, namelijk in een hoefstal zelf en het ontwikkelen van bedieningsvaardigheden. Het boek brengt naast de verhalen inzichten en kennis samen uit de wetenschap die kunnen helpen bij organisatieontwikkeling. Dit boek wil bij wijze van spreken een soort hoefstal zijn. Organisaties kunnen er hun middenveld mee openbreken en ontwikkelen. Mensen in het midden kunnen ermee vrijer leren om impact te ontwikkelen, naar boven, naar beneden en naar opzij.

Veel leesplezier en pik eruit wat je kunt gebruiken!

Pier Eringa
CEO Transdev NL

INLEIDING

Abdel is sinds drie jaar verantwoordelijk voor twee productielijnen bij een farmaceutische multinational. Hij geeft leiding aan 75 medewerkers in drie shifts. Hij staat bekend als een *goalgetter* en haalt met zijn heldere en directe aanpak de doelstellingen die steeds scherper worden. Tijdens zijn jaarlijkse evaluatie krijgt hij voor het eerst in zijn loopbaan een middelmatige score: 1C. Hij overtreft weliswaar de verwachtingen als het gaat om de resultaten, maar krijgt negatieve feedback over zijn attitude. Volgens zijn manager werkt hij onvoldoende samen met collega's en zijn er ook klachten van medewerkers over autoritair gedrag. Voor Abdel valt dat rauw op zijn dak. Hij voelt zich er niet goed door. Hij heeft nooit topscores voor zijn houding gekregen, maar tot nu toe is daar nooit een punt van gemaakt. *'En nu is het ineens niet meer in orde? Wat verwachten jullie eigenlijk als de druk jaar na jaar toeneemt en tegelijkertijd de kwaliteit van de medewerkers niet volgt door de instroom van veel jonge, onervaren medewerkers ...?'*

Rosie is schooldirectrice van een middelbare school in een middelgrote stad, ooit een instituut met naam en faam, nu een onderwijs- en leerplek voor leerlingen uit alle windstreken van de wereld met alle uitdagingen van dien. Ze komt uit het bedrijfsleven en heeft de school versterkt met een transparantere cyclus van doelstellingen, uitvoering en evaluatie als ruggengraat van een meer transparant schoolbeleid. Gaandeweg raakt ze steeds gefrustreerder door de houding van haar coördinerend directeur. *'Soms lijkt het alsof ze nog in de vorige eeuw leven en werken ... Ik ervaar zoveel onbegrip. En tegelijkertijd moet ik meer en meer rapporteren over van alles en nog wat.'*

Pieter-Jan is unitmanager bij een ingenieursbureau waar hij als sterke people-manager met veel autonomie zijn unit elk jaar laat groeien. Intussen ervaart hij bij zijn collega's een zekere mate van conservatisme. Dat demotiveert hem om verder te vernieuwen, en hij is ook ontgoocheld door het gebrek aan innovatieve kracht bij zijn medewerkers. *'Ik heb mensen aangesteld waarin ik wel potentieel zag, maar het komt er niet uit. Vooral die jonge mensen. Als ik dat vergelijk met vroeger, toen ik hier begon ...'* Zijn situatie is er niet op verbeterd door de recente overname door en integratie in een grote internationale speler. De bureaucratie neemt toe en de afstand met de beslissingsnemers groeit.

Emma voelt zich als een vis in het water in de rol van divisie-manager bij een internationaal adviesbureau. Na geslaagde experimenten is ze overtuigd geraakt van haar recept voor succes: wisselende samenwerkingen met lokale nichespelers om flexibel complexe vraagstukken aan te pakken. Ze heeft de ambitie om haar aanpak ook internationaal op de agenda te zetten. Helaas vindt ze weinig gehoor. *'Het lijkt de top niet te interesseren ... Tegelijkertijd blijven ze maar zeggen dat vernieuwing en een nieuwe wind nodig zijn.'*

Abdel, Rosie, Pieter-Jan en Emma zijn vier *middle managers* in evoluerende contexten.* De farmaceutische multinational staat onder hoge druk wegens wereldwijde integratie. Het onderwijs zet in op schaalvergroting om de vele uitdagingen aan te kunnen. Pieter-Jan en Emma zien de markt evolueren, willen daarop inspelen, maar voelen zich afgeremd door hun organisatie. Alle vier werken ze in het midden van hun organisatie, als verbinding tussen top en basis. Alle vier voelen ze dat hun evoluerende context hun organisatie en henzelf uitdaagt om die positie in dat middenveld anders te gaan invullen.

In 2010 deden we een marktonderzoek in België en Nederland naar leiderschapsprogramma's voor de Abdels, Rosie's, Pieter-Jannen en Emma's in het midden van complexe organisaties. De conclusie was dat er voor hen geen gepast aanbod was. Opleidingen genoeg voor jonge leidinggevendenden en voor *senior managers* en *high potentials*. De eerste groep leert in opleidingen hoe ze medewerkers en een team moeten aansturen en de laatste leert strategisch denken en handelen. Een programma dat de impact en invloed van middle managers in hun organisatie doorlicht en versterkt, bestond nauwelijks. Het was voor ons aanleiding om in de literatuur te duiken over het belang

* De personages in het boek zijn een compositie van waarheidsgetrouwe gebeurtenissen van verschillende casussen uit de onderzoeks- en opleidingspraktijk van de drie auteurs.

en de kenmerken van middle managers. Wat typeert hen? Wat maakt hen belangrijk of onbelangrijk? Wat hebben ze nodig? Wat gebeurt er met hen? Dat onderzoek bracht ons tot de noodzaak van herwaardering van managers als Abdel, Rosie, Pieter-Jan en Emma. Ze zijn niet de vastgelopen B-spelers van organisaties. Integendeel. Ze hebben het potentieel en zijn nodig als katalysator van organisatiestrategie en -vernieuwing. Ze hebben unieke, complexe posities die meer dan vroeger bepalend zijn voor het succes van organisaties. Het probleem is niet zozeer hun legitimiteit, maar het gebrek aan waardering en ondersteuning voor hun specifieke en ook veranderende positie.

» HOE KOMT HET DAT IK TIJGERS WERF EN DAT ZE ZODRA ZE IN FUNCTIE ZIJN, VERANDEREN IN KATJES? «

We schreven een *white paper* over ons onderzoek met de titel *Leading from the Middle*, met als kernboodschap dat middle managers organisatieleiders dienen te worden.¹ Het is de titel van dit boek geworden. We trokken ermee naar grotere bedrijven. De boodschap kwam aan. Bedrijven erkenden dat ze geen of een zeer ambivalent ‘verhaal’ hadden over hun middenveld. Frustraties waren er genoeg over de kwaliteit en het leiderschap van hun middenkader. ‘*Hoe komt het dat ik tijgers werf en dat ze zodra ze in functie zijn, veranderen in katjes?*’, zuchtte een van de bevroegde CEO’s in vertwijfeling. Tegelijkertijd konden ze niet zonder en zagen ze ook wel hoe sterke managers de ruggengraat van hun organisatie vormden. Met ons onderzoek doorbraken we de patstelling. De vraag was niet langer ‘Hoe geraken we ervan af?’ of ‘Hoeveel middle managers hebben we nodig?’ maar ‘Hoe kunnen we middle managers beter tot hun recht laten komen?’ Een deel van het antwoord op die vraag was een leiderschapsprogramma voor die doelgroep. Naast nieuwe competenties en nieuwe pedagogiek was het meest vernieuwende aan het programma dat we *empowerend*, emanciperend te werk gingen. Het programma was geen opstapje om ‘afscheid van het middle management te nemen’, dan wel de middle manager te motiveren op zoek te gaan naar andere, groenere, ‘organisatieweiden’. Het doel was om de Abdels, Rosie’s, Pieter-Jannen en Emma’s van organisaties de waarde van hun positie te laten inzien en beter te benutten met nieuwe competenties en vanuit een versterkt zelfvertrouwen-als-leider met een duidelijkere claim. Vanaf het

begin besteedden we ook veel tijd en energie aan de dialoog tussen hen en hun hiërarchie. Vanuit een meer procesmatig idee over leiderschap wilden we niet alleen de individuele leider versterken, maar ook de interactie tussen de middle manager en zijn hiërarchie ontwikkelen. Het programma was direct succesvol en werd snel door grote organisaties opgepikt en op maat verder ontwikkeld.

De aandacht voor het thema is sindsdien alleen maar gegroeid. De middle managers staan vandaag nog meer onder spanning door een grotere span of control, toegenomen complexiteit en onvoldoende steun en waardering.² *‘In een wereld van open grenzen en snelle technologische verandering geldt dat de overgebleven middle managers vaardiger dan ooit moeten zijn ... en hun effectiviteit meer van leiderschaps- dan van managementkwaliteiten afhangt.’* Veel organisaties worstelen met hun middenkader en omgekeerd worstelen steeds meer middle managers met hun organisatie. Duidelijk is dat organisaties en managers volop experimenteren en behoefte hebben aan een nieuw samenspel. Dat nieuwe samenwerkingsverband dient aan de ene kant de klassieke verhouding te doorbreken tussen een top die de strategische agenda zet en een middenkader dat gezagsgetrouw uitvoert, maar aan de andere kant ook het wezenlijke verschil te erkennen en te bekrachtigen tussen het werk van mensen aan de top en het werk van mensen in het midden van organisaties. De nieuwe verstandhouding mag niet vastlopen in een soort egalitair ideaal van ‘iedereen leider’.

» **WE WILLEN DE TOP LEREN OMGAAN**
MET EEN ‘MULTIPLE MIDDLE’. «

Met dit boek willen we dit samenspel bepleiten en verduidelijken. Aan de ene kant is het een pleidooi voor sterke leiders in het midden. Termen als ‘middle manager’, ‘middle management’ of ‘middenkader’ zijn daarbij niet behulpzaam. Abdel, Rosie, Pieter-Jan en Emma zien zich niet als middle manager en willen niet zo behandeld worden. De term spreekt hen niet aan. Het zijn unieke spelers in het middenveld van hun organisatie, sleutelfiguren met een specifieke opdracht in specifieke contexten. We noemen ze dan ook liever mensen in het midden, die nieuwe en meervoudige rollen op zich nemen waarvoor specifieke competenties nodig zijn vanuit een vernieuwde verstandhouding met de top

en de basis. Met dit boek willen we dus mensen in het midden laten ontdekken welke unieke rol ze spelen in hun organisatie, hoe waardevol die rol is en welke attitude en vaardigheden daarvoor nodig zijn.*

Met *Leading from the Middle* willen we de top leren omgaan met een ‘multiple middle’, een meervoudig, krachtig en uniek middenveld vanuit een mensgericht en dus niet eenzijdig strategisch of structureel perspectief. Het boek toont het belang van een sterk samenspel tussen de top en het midden van de organisatie, en de opdracht voor de top om een eigentijdse visie op het middenveld te ontwikkelen en vorm te geven. Dat is een opdracht voor organisaties die bezig zijn met de afbouw van een veellagige hiërarchie, maar evengoed voor organisaties die net begonnen zijn met de inrichting en ontwikkeling van een sterk middenkader.

In het eerste hoofdstuk bespreken we de mensen in het midden vanuit historisch perspectief. We lichten de definitie toe en schetsen hoe de rollen en ook de beeldvorming door de jaren heen veranderden. Daarna werken we in vier hoofdstukken vier rollen uit die in het midden vandaag de dag belangrijk zijn. Deze rollen zijn geplaatst op twee assen: opwaarts versus neerwaarts, en alignerend versus divergerend. Abdels verhaal gaat over de rol van ‘showrunner’ die vooral alignerend en neerwaarts werkt. Zijn uitdaging is om sterker verbonden te zijn met de strategische dynamiek en de veranderingen in zijn organisatie. Rosie’s verhaal gaat over de rol van ‘verbindingsofficier’ die alignerend en opwaarts impact heeft. Zij leert de blinde vlekken in de organisatiestrategie zien en ontwikkelt er haar eigen visie op. Het verhaal van Pieter-Jan gaat over de rol van ‘ruimtemaker’ die divergerend en neerwaarts impact heeft. Hij kleurt buiten de strategische lijntjes en zorgt zo voor innovatie. Tot slot gaat Emma’s verhaal over de rol van ‘strategie-uitdager’ die divergerend en opwaarts werkt. Zij wil de organisatiestrategie veranderen. Per hoofdstuk belichten we eerst de uitdaging en de complexiteit van de rol, daarna de risico’s die eraan verbonden zijn en tot slot de specifieke aanbevelingen hoe de rol beter zou kunnen worden opgepakt.

Elke mens in het midden wordt vandaag de dag geconfronteerd met en moet omgaan met de verwachtingen die bij de vier rollen horen. De trend naar

* We gebruiken in het boek bij voorkeur de termen ‘mens in het midden’, ‘middenveld’, ‘mensen aan de top’ om het belang van het mensgerichte perspectief te benadrukken. Daarnaast gebruiken we nog de meer vertrouwde termen ‘middle manager’, ‘middle management’, ‘topmanagement’ wanneer dat de begrijpelijkheid van de tekst ten goede komt.

meer vlakke, open en wendbare organisatiestructuren versterkt die noodzaak. Mensen in het midden lopen vast omdat ze een te eenzijdige kijk hebben op hun rol, omdat ze rollen willen oppakken zonder de nodige competenties te ontwikkelen of door de vele verwachtingen te passief te ondergaan. De vier hoofdstukken leren de mensen in het midden bewuster met verwachtingspatronen om te gaan, de juiste rollen te kiezen in het middenveld en vooral ook het strategische spel samen te spelen met zowel de top als de anderen in het midden. De hoofdstukken zijn zo geschreven dat ze apart van elkaar gelezen kunnen worden en benadrukken ook hun samenhang en complementariteit. Juist door helder positie te kiezen én het samenspel te behartigen ontstaat een krachtig middenveld als bron van organisatiesucces.

»» HET IS NIET 'HET MIDDENKADER', MAAR
ABDEL, ROSIE, PIETER-JAN EN EMMA. ««

In hoofdstuk 6 bekijken we de vier rollen vanuit het perspectief van de top: *it takes two to tango*. De verstandhouding tussen het midden en de top is in veel organisaties verstoord. Het herwaarderen van het middenveld stelt de top voor de opdracht om ook de eigen rol onder ogen te zien. Als de mensen in het midden hun leiderschap claimen en opnemen, moet het hen ook gegund worden. Anders volgt de frustratie. De top vormt een belangrijk deel van de context voor de mensen in het midden. In het laatste hoofdstuk benaderen we het speelveld voor de mensen in het midden vanuit ontwikkelingsperspectief. De vier rollen op zich en de rol van de top zijn relevante onderdelen van de nieuwe verstandhouding tussen de top en het midden, maar onderliggend is 'ontwikkeling' de boodschap. De middle manager in een stevige middelgrote organisatie die groeit, of in een krimpende overheidsorganisatie, of in een *manufacturing plant* van een Chinese multinational, of in een nieuw opgericht ziekenhuisnetwerk, of in een digitaliserend gerechtshof ... Hun context en uitdagingen zijn specifiek en bepalen het ontwikkelingspad dat zij en de top hebben te volgen om samen tot een sterk middenveld te komen. Wat ze met elkaar wel delen, is dat het een ontwikkelingspad is en blijft en het om een mensgericht perspectief vraagt. Het is niet 'het middenkader', maar Abdel, Rosie, Pieter-Jan en Emma.

WIE IS DE MENS IN HET MIDDEN?

Middle management. Iedereen kent de term en elke organisatie heeft haar middenveld, maar niemand draagt de functienaam ‘middle manager’.⁵ Het is meer een verzamelnaam van een professionele groep waar niemand zich echt mee identificeert. Niemand start zijn loopbaan met het idee: *‘Mijn doel is om middle manager te worden.’* Wie is er überhaupt middle manager? Hoe zit dat in grote organisaties met bijvoorbeeld twintig managementlagen? Welke lagen behoren dan tot het middle management? Zijn dat de lagen dertien tot zeventien? Of de lagen tien tot vijftien? De verplating van organisaties tijdens de laatste twee decennia heeft de vraag nog meer op scherp gezet. In een heldere hiërarchie kun je nog een middenveld afbakenen, maar wie is in een meer op team-gebaseerde organisatie de middle manager? Scherpe lijnen tussen ‘top’ en ‘midden’ zijn er niet meer te trekken en een positie-gebaseerde definitie ‘wie is wel of niet middle manager’ is niet mogelijk.⁶ Functies van mensen in het midden kunnen soms overlappende aspecten hebben met die van de top of ook nog redelijk operationeel zijn. Het onderscheid tussen managers en niet-managers of professionals helpt ook niet. Zeker in nieuwere organisatievormen hangt impact niet zo sterk meer samen met hiërarchische verantwoordelijkheid over mensen en middelen, maar ook met ondernemerschap, coachend vermogen, specifieke kennis en vaardigheden. Dat toont zich ook in enerzijds het ‘uiteenspatten’ van de term ‘manager’ in vele nieuwe en specialistische functienamen, en anderzijds het ontstaan van nieuwe leidinggevende posities, zoals ecosysteemcoördinator, netwerkregisseur, teamcoach, *tribe lead*.⁷ Maar zijn dat allemaal wel middle managers? Wellicht zijn er nog

nooit zoveel managers geweest en is de notie van middle management nog nooit zo vaag geweest.⁸

Toch delen mensen in het midden een wezenlijk kenmerk met elkaar: ze moeten strategie en operationeel, uitvoerend werk aan elkaar koppelen. Niet de plek in het organigram van een organisatie bepaalt of iemand al dan niet tot het middle management behoort, maar de toegang tot het topmanagement en de impact op de dagelijkse uitvoering.⁹ De concrete implicatie daarvan is bijvoorbeeld dat iemand zich ook in het midden kan bevinden zonder dat er iemand aan hem of haar rapporteert, bijvoorbeeld als hij of zij solo een strategisch project ontwikkelt voor een grote klant, en toegang heeft tot de top.*

**» MENSEN IN HET MIDDEN MOETEN
STRATEGIE EN OPERATIONEEL, UITVOEREND
WERK AAN ELKAAR KOPPELEN. «**

De koppeling maken vanuit de strategie met het operationele kan op veel manieren. Vanuit het klassieke perspectief denken we gemakkelijk aan het uitvoeren van de strategie. Het middenveld zorgt ervoor dat de veranderings-agenda vanuit de top realiteit wordt. Tot op heden blijft dat in veel traditionele organisaties een belangrijke rol. Dat verklaart ook het ongemakkelijke imago daar: de mens in het midden is loyaal en gehoorzaam naar boven toe en dwingend en sturend naar beneden. Tegenwoordig vragen steeds meer organisaties meer van hun middle managers.

DE PRECAIRE SITUATIE VAN DE MENS IN HET MIDDEN

Een grote onderneming ging na een internationale overname door een fase van transformatie. De onderneming had de goede gewoonte om jaarlijks de managers bijeen te brengen en de strategie uit te leggen. De strategiedag

* We wisselen per hoofdstuk het 'hij'- en 'zij'-perspectief af.