

Is het middenkader nog steeds onmisbaar?

Janka Stoker¹

15 Jaar geleden kozen we voor een provocerende titel voor onze SMS-publicatie: Het *onmisbare* middenkader. Er waren eerder namelijk nogal wat stemmen opgegaan over de vermeende overbodigheid van middle managers. Zij zouden de leemlaag van de organisatie zijn, de hoeders van de bureaucratie, en de vleesgeworden weerstand tegen verandering. Weg ermee! Ons onderzoek liet echter duidelijk zien dat het middenkader anno 2000 allesbehalve redundant was. Integendeel, een van de belangrijkste conclusies was dat de rol van het middenkader in organisaties van cruciaal belang is. Door de invoering van concepten zoals integraal management, competentie management, resultaatsturing, bleek de rol van de ‘man/woman in the middle’ bovendien veelzijdiger en complexer dan ooit.

Maar hoe staat het 15 jaar later met de positie van het middenkader? Ook nu weer zijn er geluiden dat management z’n langste tijd gehad heeft. De belangstelling voor zelfsturing is terug van weggeweest, en er zijn – analoog aan het bekende voorbeeld van Ricardo Semler in de jaren ’90 – opnieuw bedrijven die het ‘management’ volledig in de ban doen. Zoals bijvoorbeeld de online schoenen- en kledingaanbieder Zappos. “Zappos says goodbye to bosses”, kopte the Washington Post² begin 2014. Bij Zappos werken ze inmiddels met een ‘Holacracy’, een zelfsturend systeem waarin geen managers of functietitels bestaan, maar waarin iedereen een aantal rollen heeft met expliciete verwachtingen. Dit idee lijkt nieuw en radicaal, maar twintig jaar geleden schreven Manz en Sims (1995) al het boek ‘Business without bosses’. In de jaren ’90 is veel onderzoek gedaan naar het functioneren van zelfsturende teams en de veranderende rol van leidinggevend (zie bijvoorbeeld De Leede & Stoker, 1996). Daaruit bleek onder andere dat leidinggevend niet per se overbodig zijn wanneer een organisatie met zelfsturende teams werkt, maar dat de rol van de leidinggevende wél verandert (zie Stoker, 2008).

Er lijkt dus sinds 2000 veel beweging te zijn geweest in organisaties, waarbij nu opnieuw de vraag centraal staat of het middenkader niet zijn langste tijd gehad heeft. Om die vraag te

¹ Prof. dr. J.I. Stoker is hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering en directeur van het Center for Leadership *In the LEAD*, Faculteit Economie en bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen.

² <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/>

beantwoorden bespreek ik³ in dit artikel een aantal trends en inzichten uit inmiddels verschenen en lopend onderzoek. Als uitgangspunt neem ik vier belangrijke bevindingen en conclusies van ons middenkader-onderzoek; het is dus uitdrukkelijk niet de bedoeling om hier een volledig overzicht te geven van de ontwikkelingen van de afgelopen 15 jaar.

Een van onze belangrijkste conclusies was dat er in veel organisaties was gesneden in de managementlagen. Dit leidde niet alleen tot minder hiërarchische lagen, maar vooral ook tot een toename van de span of control van middle managers. Een opvallend voorbeeld was NS Reizigers, waar procesmanagers 80 conducteurs en machinisten aanstuurden. Sinds 2000 heeft de verplating van organisaties niet stil gestaan. Het idee van verplating is dat het leidt tot delegeren van verantwoordelijkheden en de mogelijkheid om direct en snel in te kunnen spelen op vragen van klanten of afnemers. Er wordt ook wel gesproken van het zogenaamde ‘post-bureaucratische’ tijdperk, waarin meer flexibiliteit en minder hiërarchische controle aan de orde zou zijn (Vie, 2010). Maar onderzoek (Wulf, 2012) onder Amerikaanse bedrijven laat zien dat dit soort processen vaak juist leiden tot een vergroting van de bureaucratie, centralisatie van de besluitvorming en meer in plaats van minder controle.

Actuele accurate cijfers over het aantal middle managers in Nederland zijn lastig te verkrijgen. Het CBS voert al sinds 1987 de Enquete Beroeps Bevolking (EBB) uit, maar de definitie van een ‘manager’ is daarbij in de loop der jaren veranderd. Inmiddels is in deze dataset iedereen een manager die leidinggeeft aan vijf of meer personen. De cijfers van het CBS⁴ geven aan dat het totaal aantal managers (dus inclusief middle managers) sinds 2000 eerst aanzienlijk is gedaald - van 156.000 in 2001 naar 104.000 in 2005 - maar vanaf 2005 weer behoorlijk is gestegen, tot 131.000 in 2011. De groei van de afgelopen jaren lijkt erop te duiden dat Nederlandse organisaties voorlopig nog geen ‘goodbye to bosses’ zeggen. Maar veel belangrijker nog, één van de belangrijkste conclusies van de trend naar verplating is dat de functie van het middenkader alleen maar belangrijker is geworden (McKinney et al., 2013).

Het tweede centrale thema in ons boek was de veranderende rollen en taken van middle manager. Dat zag er volgens het middenkader zelf als volgt uit:

³ Met dank aan Ires Verdoorn voor haar ondersteuning bij de literatuurstudie.

⁴ Zie

<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71812NED&D1=0&D2=149%2c188&D3=8-11&D4=6-16&HD=150224-1543&HDR=T%2cG3&STB=G2%2cG1>

| | Primair proces | Eigen mensen | Externe contacten |
|----------------------------|----------------|--------------|-------------------|
| Twee jaar geleden | 39% | 34% | 23% |
| Huidige situatie | 36% | 37% | 22% |
| Verwachting over twee jaar | 29% | 44% | 25% |

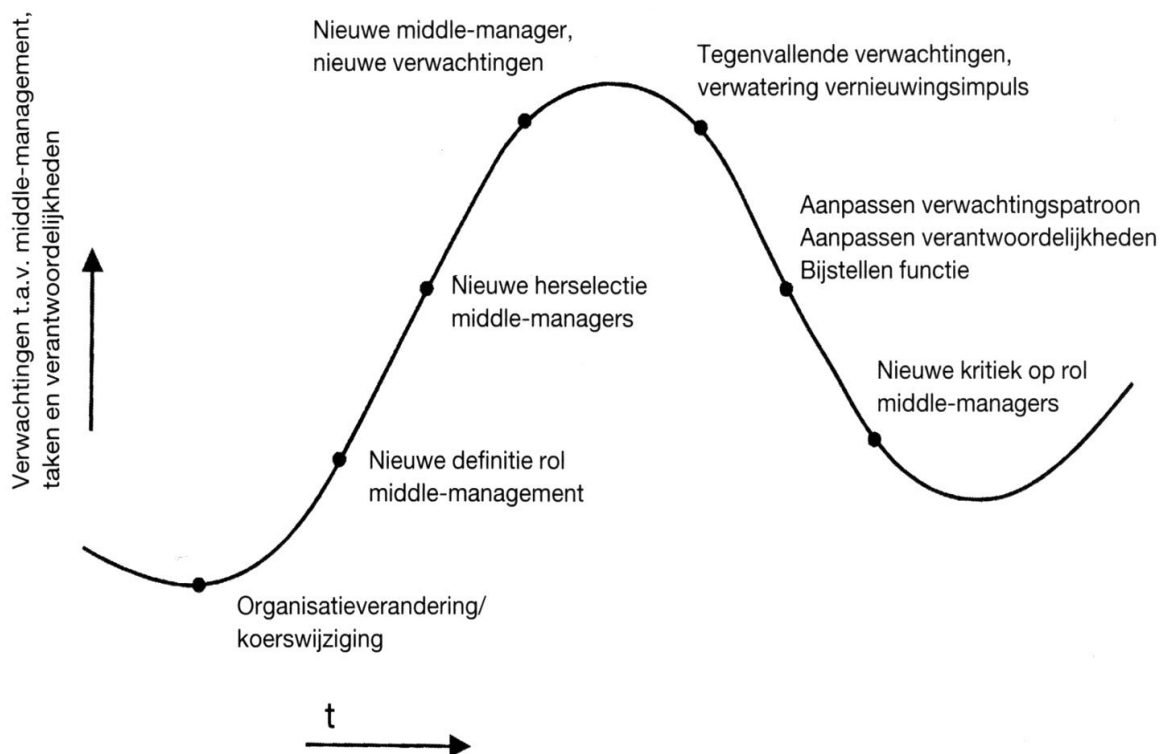
Tabel 1. Gemiddelde vroegere, huidige en verwachte tijdsbesteding per week in procenten volgens middle managers zelf (Stoker & De Korte, 2000, pagina 67).

Middle managers voorzagen 15 jaar geleden dus een trend richting minder bemoeienis met de uitvoering van het primaire proces, en meer nadruk op HRM-gerelateerd aspecten van het werk. De driedeling uit deze tabel sluit mooi aan bij de vier meta-categorieën van leiderschapsgedrag die Yukl in 2012 onderscheid: taakgericht, relatiegericht, extern gericht én verandergericht. Hoe de huidige tijdsbesteding van middle managers er in Nederland exact uitziet is onbekend. Maar het onderzoek naar middle management van de afgelopen 15 jaar lijkt zich vooral te centreren rond het belang van hun rol bij organisatieveranderingsprocessen (zie bijvoorbeeld McCann et al, 2008). Dit was een ontwikkeling die de managers zelf in 2000 dus nog niet voorzagen. Dé cruciale taak voor middle managers lijkt te zijn om nieuwe strategieën te vertalen naar het operationele niveau en de gewenste verandering te implementeren. Dat is meteen ook een paradoxale opgave, omdat veel van die veranderingen ook het middenkader zelf betreffen: leidinggeven aan verandering vereist van leidinggevendenden dat ze juist ook zelf hun gedrag veranderen (Stoker, 2005).

Een derde onderwerp in ons boek was de permanente complexiteit in de functie. Daarbij doelden we op het altijd aanwezige rolconflict dat inherent is aan de functie van ‘*in-between*’. Dat rolconflict is anno 2015 niet veranderd; nog steeds leidt rolconflict bij managers tot meer werkgerelateerde stress. Maar onderzoek laat ook zien dat vooral pro-actieve managers daar minder last van hebben (Han, Wang & Dong, 2014). Een goed voorbeeld van die complexiteit was het spanningsveld tussen enerzijds de verantwoordelijkheid voor het halen van doelen, gekoppeld aan de integrale managementverantwoordelijkheid voor HR, financiën en administratie, en anderzijds het ontbreken van de benodigde bevoegdheden. Wij adviseerden toen om managers alleen doelen en resultaten mee te geven die daadwerkelijk beïnvloedbaar zijn. Dit is helaas nog steeds een terugkerend thema voor het middenkader. Recent onderzoek laat zien dat juist haalbare doelen leiden tot minder emotionele uitputting, en minder negatief leiderschapsgedrag van middle managers (Voorn, Walter & Stoker, 2015). We adviseerden bovendien om te stoppen met

integraal management, omdat de invloed en sturing van organisatiebrede systemen zo overheersend was, dat middle managers deze integrale managementtaken simpelweg niet konden uitoefenen. Het concept 'integraal management' bestaat echter nog steeds en lijkt vooral in overheidsorganisaties nog steeds populair (zie <http://www.integraalmanagement.com/>).

Onze laatste centrale thema was de ontwikkeling van het middenkader, of beter gezegd de afwezigheid daarvan. Want de hoofdboodschap voor lezers was dat de functie in beweging is, maar dat er veel te weinig aandacht is voor ontwikkeling. We koppelden deze constatering aan de zogenaamde 'slingerbeweging' in organisaties (zie de figuur hieronder, uit Stoker & de Korte, p. 102).



Deze slingerbeweging beschreef hoe organisatieveranderingen voortdurend leiden tot een nieuw gedefinieerde rol en selectie van middle managers, dat zij vervolgens feitelijk maar heel weinig tijd én ontwikkelgelegenheid krijgen om echt ander gedrag te gaan vertonen, waarna vooral het hoger management snel concludeert dat er een 'ander' middenkader nodig is. In lijn met dit model constateert een recente studie van Harvard onder 800 global executives en senior talent development professionals dat middle managers 'overburdened and undertrained' zijn (McKinney, McMahon & Walsh, 2013). Deze onderzoekers stellen dat organisaties de kritische rol van middle management wél herkennen, en dat dit vooral vraagt

om... inderdaad, ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten. Ons belangrijkste advies in 2000 aan het hoger management om vooral aandacht te besteden aan de ontwikkeling van het middenkader heeft dus nog niets aan waarde ingeboet, en hier ligt anno 2015 dan ook – nog steeds - de belangrijkste uitdaging voor organisaties en middle managers zelf.

Han, Y., Wang, M., & Dong, L. (2014). Role conflict and the buffering effect of proactive personality among middle managers. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42, 473-486.

Manz, C.C. & Sims, H.P (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High- Performing Companies*. New York: Wiley.

McCann, L., Morris, J., & Hassard, J. (2008). Normalized intensity: The new labour process of middle management. *Journal of Management Studies*, 45, 343-371.

McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: Why midlevel managers aren't ready to lead*. Harvard Business School Publishing.

Leede, J. de & Stoker, J.I. (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12, 310-321.

Stoker, J.I. (2005). *Leiderschap verandert*. Assen: Van Gorcum.

Stoker, J.I. (2008). Effects of Team Tenure and Leadership in Self-Managing Teams. *Personnel Review*, 37, 564-582.

Stoker, J.I. & Korte, A.W. de (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.

Voorn, B.C.M., Walter, F. & Stoker, J.I. (2015). Pulling the right organizational levers: how goal characteristics and ethical climate can prevent abusive supervision. *Working paper*.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*, 26, 66-85.