

Leiderschap

De herwaardering van de middenmanager

■ Timothy Vermeir

Met aan de ene kant de top van de organisatie die strategische doelstellingen oplegt, en anderzijds de operationele realiteit van de werkvloer, ontbreekt het de medewerkers in het midden niet aan uitdagingen. Met hun nieuwe boek *Leading from the Middle* bieden drie experts een kader voor organisaties. Een gesprek over showrunners, verbindingsofficieren, strategie-uitdaggers en ruimtemakers.

Koen Marichal, Jesse Segers en Daan Sorgeloos pleiten voor een nieuw samenspel tussen de top en het midden van organisaties. En wel in hun nieuwe boek *Leading from the Middle*. Waarom zo'n nieuw samenspel nodig is? "We worden alle drie vaak gevraagd door de top van organisaties om 'iets' te doen aan het midden. Die 'snappen het niet', zo vertellen ze ons dan. Men heeft het over 'een leemlaag', over 'permafrost'. Wel, tien jaar geleden zouden we inderdaad met die middenmanagers aan de slag zijn gegaan, maar nu begin ik er niet meer aan als ik niet óók met de top mag werken", antwoordt Jesse Segers. "Want eigenlijk is het een interactieel gebeuren: als er iets is met het middenkader, is dat evengoed de verantwoordelijkheid van de top. Daarom is een nieuw samenspel nodig, want zodra de top zegt dat er een probleem is met het middenkader, is er eigenlijk ook een probleem met hen."

DAAN SORGeloos (VUB): "Het is ook de ambitie van het boek om taal binnen te brengen die op een eenvoudige manier de complexiteit van dat midden kan vatten. Met het boek en de rollen die we daarin beschrijven (*zie kaderstuk, nvdr*), probeerden we eenvoud en een gemeenschappelijke taal te brengen. Met dit boek willen we het midden de waardering geven die het verdient. Je kan perfect heel je carrière in het midden blijven

en toch een van de cruciale elementen binnen de organisatie zijn."

JESSE SEGERS (SIOO EN UNIVERSITEIT EXETER): "Niemand komt thuis en zegt 'Hoera, mama, ik ben middenmanager', terwijl dat wel degene is die écht de strategie realiseert, om het met een boutade te zeggen."

Jullie hebben het over een nieuw samenspel. Wat is er veranderd dat er vernieuwing nodig is?

KOEN MARICHAL (AMS): "De spanning tussen de top en het midden is de voorbije jaren toegenomen. Neem nu zelfsturing, autonome teams en dergelijke: dat creëert de illusie dat je zonder of met minder managers kan. Als je het historisch bekijkt, is het echter duidelijk dat het midden regelmatig in vraag wordt gesteld, zonder – ook dat is typisch – dat zij daarin een stem hebben."

JESSE SEGERS: "Maar ze blijven, ook in de toekomst, altijd nodig. Men zei in 1958 al dat de mid-

"We benoemen het niet altijd zo meer, maar de rol van middenmanager zal altijd blijven bestaan in organisaties."

denmanagers ervantussen zouden gaan, omwille van technologie en managementinnovatie. Maar de vraag is natuurlijk: wat is een middenmanager? Vanuit de wetenschap bekeken gaat dat niet over die hiërarchische laag waarop je zit, maar over het feit dat je toegang hebt tot de top en tegelijk met de voeten in de operaties staat. Het gaat over de persoon die de strategie vertaalt naar de operations, en van de operations terugkoppelt naar de strategie en misschien ook een alternatief voorstel doet. Wel, die rol verdwijnt nooit. Integendeel: als je naar zelfsturende teams gaat, hebben we nog méér middenmanagers, want nog meer mensen zijn bezig met de vertaling van strategie naar operations en omgekeerd. We noe-

ESSENTIE

- In *Leading from the Middle* definiëren de auteurs vier rollen voor de mensen in het midden en gaan ze dieper in op hun relatie met de top.
- Hoe vlakker de organisatie en hoe meer zelfsturing, hoe meer mensen in het midden je nodig hebt.
- Showrunner, verbindingsofficier, ruimtemaker en de strategie-uitdager: elk van die rollen is belangrijk, en het is aan HR om aandacht te hebben voor diversiteit in die middenlaag.



> **Jesse Segers** (SIOO en Universiteit Exeter)
“Vanuit de wetenschap bekeken gaat het niet over die hiërarchische laag waarop je zit, wel over het feit dat je toegang hebt tot de top en tegelijk met de voeten in de operaties staat.” © GF

men die mensen zo niet meer, en hebben het nu over *chapter lead*, hoofdverpleegkundige of senior IT-specialist, maar die rol zal altijd blijven bestaan in organisaties.”

Opmerkelijk is wel dat de term middenmanager niet of nauwelijks voorkomt in het boek. Het gaat over ‘de mensen in het midden’, wat het allemaal wat vager maakt dan we gewend zijn van de klassieke piramide.

KOEN MARICHAL: “Het is ook veel meer ambigue geworden, waardoor het ook vastloopt als je in dat kader nadent over wie er nu precies boven jou staat, en wat er boven moet gebeuren om het onderaan in orde te krijgen. Als je in die redenering zit, geraak je er niet door. Ook dat is het doel van het boek: duidelijk maken dat er minder van boven naar onder en van onder naar boven gedacht wordt, maar dat het meer van links naar rechts en van rechts naar links is – want we zitten toch echt wel allemaal samen in een boot.”

In het traditionele model is de middenmanager, of de persoon in het midden, het doorgeefluik.

JESSE SEGERS: “Die rol zal ook niet verdwijnen. Hij staat ook in ons boek als *showrunner*: het doorgeven en het proberen implementeren van de formele strategie is een blijvertje, en dat moet dan heel efficiënt gebeuren. Wat er wel is bijgekomen, is dat de strategie veel dynamischer is. Zeker nu met corona fluctueert die heel erg waardoor mensen in het midden nood hebben aan de vaardigheden van de veranderaar – *change management*, dus. Vroeger zouden we nog een *change ma-*

nager naast de eerstelijnsmanager zetten, maar dat doen we steeds minder.

Hetzelfde geldt voor strategie: die is al lang niet meer de verantwoordelijkheid van de top alleen. Mintzberg zegt het mooi als hij zegt dat strategie in een organisatie ‘polyfonisch’ is geworden. De top is en blijft wél verantwoordelijk voor het proces. Het is aan de top om dat proces zodanig in te richten zodanig dat de strategie gevormd wordt, zonder dat ze alles zelf moeten uitdenken.”

Julie definiëren twee assen – alignerend-divergerend en naar boven-naar beneden – en komen zo bij vier rollen voor mensen in het midden. Moet elk van hen die vier rollen opnemen, of gaat het om verschillende individuen?

DAAN SORGELOOS: “Het begin is dat elke mens in het midden minstens notie moet hebben van wat er in die vier rollen gebeurt. Zijn er mensen die dat kunnen, om tussen die rollen te fluctueren? Ja, maar die zijn schaars. Heeft iedereen wel een stukje de opdracht om daarin te verbreden en te verdiepen? Dat denken we ook. Maar is het voor iedereen haalbaar om dat allemaal in één persoon te krijgen? Dan denk ik niet. Het belangrijkste is dat de mensen in het midden, én die aan de top, weten dat die rollen bestaan.

Het fluctueert ook binnen één organisatie in functie van de tijd. Neem nu in deze coronacrisis: in eerste instantie is het gemakkelijker, want je brengt een aantal mensen samen in een crisisteam, waarna de showrunner de strategie moet implementeren. Maar nadien krijg je andere rollen, want we gaan een nieuwe normaal

VIER ROLLEN IN HET MIDDEN

- ➔ In *Leading from the Middle* omschrijven de auteurs vier rollen voor de mensen in het midden.
- ➔ De showrunner is de klassieke rol van de middenmanager, de man of vrouw die zorgt dat wat de top heeft beslist ook uitgevoerd wordt. De showrunner inspireert, coacht, motiveert en faciliteert.
- ➔ De verbindingsofficier verbindt de verschillende onderdelen van het organisatiesysteem met het oog op de versterking van de toegepaste strategie. Hij of zij heeft oog voor uitdagingen en benoemt die naar de top.
- ➔ De ruimtemaker zorgt ervoor dat mensen in zijn of haar teams ruimte hebben om te ondernemen, te experimenteren en te ontwikkelen. Daartoe creëert hij of zij een psychologisch veilig klimaat.
- ➔ De strategie-uitdager vertaalt ten aanzien van de top het organisatievraagstuk en de adaptieve uitdaging in haalbare claims. Daartoe beschikt de strategie-uitdager over de nodig politieke vaardigheden.
- ➔ De vier rollen hebben elk hun plaats op twee dimensies: alignerend-divergerend en naar boven en naar beneden.



> **Koen Marichal**
(Antwerp
Management
School)

“Wat altijd weer terugkeert, is dat een van die vier types een beetje de hype van het moment is. Het is aan HR om te blijven benoemen dat de vier verschillende rollen nodig zijn.”

© GF

tegemoet waarvan niemand weet wat het is. Dan gaan we de strategie niet gewoon kunnen uitdenken en implementeren, we moeten experimenteren en uitzoeken. Dan komen andere profielen weer bovendrijven. Daarom moet je ook in het midden van elkaar weten wie waar sterk in is. Afhankelijk van de context krijg je andere rollen die nodig zijn.”

KOEN MARICHAL: “Daar zit ook wel een opdracht voor human resource management: het bewust nadenken over de rollen die worden opgepakt door mensen in het midden, en hen daarin ondersteunen. Op den duur kom je zo tot een divers middenveld.”

JESSE SEGERS: “De vraag is ook afhankelijk van het niveau van analyse dat je neemt. Als je het analyseert op niveau van het individu, gaat het inderdaad over kennis van en waardering voor de rol en de inhoud ervan. Bekijk je het vanuit de top, dan is het de kunst om te zien of in de organisatie die rollen genoeg verdeeld zitten in de verschillende gebieden en even hard gewaardeerd worden. Dat bijvoorbeeld R&D wat meer ruimtemakers heeft, terwijl bij *finance* wat meer *showrunners* zitten die meer op de controle focussen. De ene plaats in het systeem laat dat wat meer toe dan de andere.”

Die diversiteit, die rollen, het ambigue...: voor de top is het ook niet even makkelijk.

JESSE SEGERS: “We beseffen ook wel dat wat we van de top verwachten, verdomd moeilijk is. Uiteraard zijn we snel akkoord als we het lezen, maar vanuit de top vraagt het vaak veel emotioneel werk, zeker in tijden van crisis, om dit te kunnen vasthouden. In die positie dichten ze jou almacht toe, terwijl je in diezelfde positie vandaag meer onmacht dan almacht ervaart. En ondertussen zijn er mensen in het midden die alternatieve strategieën naar voor schuiven, en die moet je met liefde omarmen. Dat is geen gemakkelijke klus, maar leiden en lijden horen wel samen.”

“De wenselijke realiteit is dat mensen in het midden continu nieuwe rollen krijgen en constant worden opgeleid.”

HR doet aan selectie, zorgt voor loopbanen. Wat kunnen ze op dat vlak doen om wat in het boek staat te ondersteunen?

DAAN SORGELOOS: “Een eerste ding waar ik aan denk, is door al te beginnen met dat midden als een aparte groep te zien. Een groep die een andere ondersteuning nodig heeft, vooral op vlak van individuele ontwikkeling. Dat brengt je verder dan wanneer je het midden eerder als deel van het management ziet.”

KOEN MARICHAL: “En kijken naar complementariteit. Wat altijd weer terugkeert, is dat een van die types een beetje de hype van het moment is. HR heeft ook wel een rol om te blijven benoemen dat de verschillende rollen nodig zijn en moet bewaken

dat er geen verschil ontstaat tussen de succesvolle middenmanager met sterke politieke vaardigheden, en iemand anders die een andere operationele focus heeft. HR is heel goed geplaatst om een stuk te remediëren, de complementariteit daarvan te behartigen en op de radar te zetten.”

HR is ook zelf een echte middenrol, tussen top en vakbonden, tussen CEO en mensen op afgelegen sites. Hebben ze ook in die zin een bijzondere rol?

DAAN SORGELOOS: “De HR die in de klassieke functie van showrunner zit, en strategie implementeert, zal ook vastlopen. HR moet óók naar de andere rollen uitwijken en bijvoorbeeld kijken naar alternatieve HR-experimenten en aan de top tonen hoe het anders kan. Ik denk dat ze vooral heel goed geplaatst zijn, omdat ze die taal van leiderschap en van die vaardigheden en competenties kennen en de brede diagnose van de organisatie kunnen maken.”

Heel vaak wordt gezegd dat HR in de lijn zit, dat de eerste HR-verantwoordelijke net die middenmanager is waar het boek naar kijkt.

KOEN MARICHAL: “Wat we heel sterk benoemen is dat het oog hebben voor sociale en emotionele dynamiek heel erg in die rol zit. Als HR-verantwoordelijke moet je voeling kunnen houden met het emotioneel leven in de teams. Het is het *people*



> Daan Sorgeloos (VUB)

“Zijn er mensen die dat kunnen, zo tussen die rollen fluctueren? Ja, maar die zijn schaars. Heeft iedereen wel een stukje de opdracht om daarin te verbreden en te verdiepen? Dat denk ik wel.” © GF

management, maar dan veel meer op vlak van het sociale en het emotionele.”

JESSE SEGERS: “Dat wordt het meest beschreven in die twee rollen naar beneden, in de showrunner, die een goede *people manager* is, en de ruimtemaker die mensen autonomie, *belonging* en *competence* - ABC - geeft zodat ze het experiment kunnen opzetten in een psychologisch veilige context.”

KOEN MARICHAL: “En dan kijkt men naar HR als de flankerende leiders. De anderen *empoweren* zodanig zodat die de capaciteit verwerven en ook zelf een rolmodel zijn. Dat is puur leiderschap. Ik geloof ook heel erg in HR die *embedded* is, veel meer dan in HR als de redder wanneer het niet goed gaat tussen top en midden. De wenselijke realiteit is dat mensen in het midden continu nieuwe rollen krijgen en constant worden opgeleid.”

HET SOCIAAL RECHT OP ZAK!

De enige mobiele applicatie volledig toegespitst op het sociaal recht.

Available on the iPhone
App Store

ANDROID APP ON
Google play



WWW.SOTRA.BE

SOTRA
advocaten

