

## Persbericht

### Cruciale functie van middenkader onderkend, maar (nog) niet ondersteund

Het middenkader is cruciaal voor het succesvol functioneren en veranderen van organisaties. Nadat deze groep lange tijd in een negatief daglicht stond, realiseren ondernemingen zich thans dat middle-management een belangrijke rol speelt bij het in de praktijk brengen van allerlei moderne managementconcepten. Zowel hoger management als medewerkers verwachten veel van de middle-managers. Er bestaat echter een enorme discrepantie tussen verwachtingen en actuele situatie. Gebrek aan ondersteuning vanuit de top is hiervan een belangrijke oorzaak.

Dit komt naar voren uit een onderzoek dat in opdracht van de Stichting Management Studies\* is uitgevoerd door dr. Janka Stoker en drs. Ton de Korte van Berenschot. In het onderzoek zijn middle-managers uit verschillende sectoren bevraagd over (veranderingen in) hun takenpakket, de eisen die aan hen worden gesteld en over hun beleving van hun functie. Ook de verwachtingen van medewerkers en hoger management ten aanzien van het functioneren van middle-managers zijn in het onderzoek betrokken. De uitkomsten van het onderzoek zijn neergelegd in het boek "Het onmisbare middenkader" dat heden verschijnt.

In het huidige takenpakket van middle-managers ligt de nadruk op people management. Coaching is daarvan een belangrijk element. Veel medewerkers vinden dat dit echter onvoldoende uit de verf komt. Medewerkers zijn in het algemeen wel tevreden over de stijl van leidinggeven van hun middle-manager: samenwerking vormt daarin het kernbegrip. Daarnaast stellen medewerkers het op prijs dat een manager duidelijkheid verschaft over de te bereiken resultaten en zich bezighoudt met de planning van de werkzaamheden. Met dat laatste is tevens een bron van frustratie bij middle-managers aangegeven: veelal heeft men geen invloed op het verloop van het primaire proces wegens onvoldoende bevoegdheden en afhankelijkheid van ICT-systemen.

Een belangrijke verandering in de functie van de middle-manager is de introductie van integraal management en resultaatverantwoordelijkheid, uitvloeisels van de decentralisatie die zich in de besturing van ondernemingen heeft voorgedaan. In de praktijk blijkt dit slechts een formaliteit; de meeste middle-managers kunnen de resultaten van hun afdeling niet beïnvloeden. Doordat ze echter zelden worden aangesproken op hun resultaten leidt deze situatie niet tot grote problemen.

De toegenomen nadruk op people management staat volgens de onderzoekers op gespannen voet met de door verplating eveneens toegenomen span of control. De introductie van allerlei nieuwe beheerssystemen op het terrein van human resources management lost dit probleem deels op; anderzijds betekenen deze systemen dat de middle-manager ook op dit terrein weinig ruimte voor eigen inbreng heeft.

Belangrijke stressfactoren voor middle-managers zijn het gebrek aan grip op het primaire proces (niet functioneren van ICT-systemen) en het gebrek aan steun van hoger management dat ook nog eens voortdurend veranderende eisen aan hen stelt. Personeels(krapte)problemen en (in sommige sectoren) geweld van klanten komen daarbij. Het werken met mensen, resultaten behalen en de vrijheid en diversiteit van de meeste middenkader-functies worden als funfactoren gezien.

Stoker en de Korte concluderen dat aan het middle-management weliswaar veel nieuwe verantwoordelijkheden zijn toegekend, maar dat voor de werkelijke invulling daarvan een belangrijke verandering van het hoger management nodig is. Delegeren van bevoegdheden, geven van vertrouwen en ondersteuning bij het verwerven van de nieuwe competenties zijn daarvoor de belangrijkste voorwaarden.

**Stichting Management Studies (SMS)**

**Den Haag, 4 december 2000**

**Het onmisbare middenkader**

**Janka Stoker en Ton de Korte**

**Publicatie in opdracht van de Stichting Management Studies**

**Uitgave: Kon. Van Gorcum, Assen, 132 blz.**

**Prijs: f. 39,50**

**ISBN 90 232 3581 9**

**Voor recensie-exemplaren:**

**Tel: 0592-37 95 55**

**Fax: 0592-37 20 64**

**E-mail: r.vos@vgorcum.nl**

*\*De STICHTING MANAGEMENT STUDIES (SMS) laat onderzoek verrichten naar actuele management vraagstukken op het terrein van besturing, organisatie en personeelsbeleid van ondernemingen en andere arbeidsorganisaties. Door de resultaten van deze onderzoeken te publiceren wil men een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het management handelen in Nederland.*

*De activiteiten van SMS worden financieel mogelijk gemaakt door donaties en bijdragen van een groot aantal ondernemingen, non-profit instellingen en werkgeversorganisaties. Het Bestuur bestaat uit beleidsbepalende managers uit deze groepen; zij zijn nauw betrokken bij de keuze van de onderwerpen en de begeleiding van de onderzoeken. Hierdoor wordt een optimale beleidsrelevantie gewaarborgd.*

*Voor meer informatie: mevr.drs. B. van Dijkum-de Jong,*

*Tel: 070-349 02 03*

*Fax: 070- 349 02 05*

*E-mail: BvDijkum@vno-ncw.nl*