
Voorwoord

Middenmanagement is een vak. Een vak waarin je start als leerling en via de status van gezel het meesterlijk eindniveau bereikt. Dit vak verdient een gilde, een vakvereniging van middenmanagers die door voortdurend te werken aan kwaliteitsverbetering en vakmanschap van haar leden, het vak middenmanagement op de kaart zet. Dit boek stimuleert middenmanagers om werk te maken van hun persoonlijke vakontwikkeling en daarmee een bijdrage te leveren aan innovatie en productiviteitsverbetering van publieke en private organisaties.

Middenmanagers hebben geen goede naam in Nederland. Zowel directieleden als medewerkers praten veelal negatief over middenmanagers. Directieleden noemen hun middenkader soms een lemen laag. Net als water dat niet weg kan zakken omdat een laag klei het onmogelijk maakt om het dieper liggende zand te bereiken, zo vormen in veel organisaties de middenmanagers een barrière bij het boeken van resultaten of bij de ontwikkeling van de organisatie. Medewerkers hebben een ander perspectief. Zij klagen dat hun leidinggeven geen verstand hebben van het werk en hen bovendien niet inspireren en waarderen.

Beide beelden zijn ongenueanceerd en deels onterecht. Zowel directieleden als medewerkers onderschatten de moeilijke positie van hun middenmanagers. En dus is er alle reden om fors te investeren in middenmanagement. Middenmanagers vervullen immers een belangrijke positie in organisaties. Een fantastische visie van de top, een geweldige propositie of een bijzondere marktpositie komen niet goed van de grond als de tussenpositie van het mid-

denmanagement niet goed wordt benut. Om meer profijt te hebben van de unieke positie van de middenmanager moeten twee partijen investeren. Allereerst moeten directies anders omgaan met hun middenmanagement. Een directie die de betekenis van goed middenmanagement op de juiste waarde schat en daarnaar handelt, boekt meer resultaat tegen lagere kosten. Waarom en hoe directies dat moeten doen, is op zichzelf al voldoende stof voor een boek, maar niet dit boek! Dit boek gaat immers niet over de invloed die directies hebben op het functioneren van hun middenmanagement. Dit boek gaat over jou: praktiserend middenmanager of middenmanager in de dop. Het gaat hier om jouw investering. Wat kun jij als middenmanager doen om voor het succes van jouw organisatie te zorgen? Hoe kun jij een meester in je vak zijn en blijven?

Voor je ligt een nieuwe versie van mijn eerste boek. In de zomer van 2009 kwam het boek uit. Inmiddels hebben duizenden collega-managers dit boek aangeschaft. Met sommigen van hen heb ik, meestal op basis van het boek, in workshops of individuele gesprekken mogen sparren over ons vak. Steeds was daarbij de vraag hoe wij, managers, ons eigen gedrag moeten veranderen om tot een zo goed mogelijk resultaat voor onze organisaties te komen. Dit voorjaar heeft Kluwer Management mijn tweede boek uitgegeven: *Meer door Minder in het publieke domein*. Dat was voor uitgeverij Kluwer en mij de directe aanleiding om ook *Meesterlijk Middenmanagement* een nieuwe jas te geven. Het resultaat heb jij nu in handen. Ik hoop dat deze uitgave je inspireert tot het boeken van resultaten en bijdraagt in jouw werkplezier.

't Goy, voorjaar 2013

Wim Schreuders

Waarom zou je
dit boek lezen?

Jij wilt als middenmanager betere resultaten voor jouw organisatie bereiken en *jij* wilt jouw medewerkers meer plezier in het werk laten beleven. Jij wilt meester in je vak zijn. Daarom dus, zou je dit boek moeten lezen. Ik wil met dit boek aan die ambitie bijdragen. Of dit boek voor jou betekenis kan hebben, weet ik natuurlijk niet. Tijdens het schrijven van het boek heb ik een tiental middenmanagers om feedback gevraagd. Ik had twee vragen voor hen: helpt mijn boek jou in de praktijk en hoe kan ik het boek verder verbeteren? Ik heb geprobeerd hun feedback heel precies te verwerken. Ik hoor graag van jou of dat naar jouw oordeel is gelukt. In dit boek lees je hoe ik denk dat een middenmanager een meester in zijn vak kan blijven of worden. Ik doe dat vanuit de praktijk. Je treft in dit boek geen theoretische beschouwingen aan. Het zijn gedachten en ervaringen die in de dagelijkse praktijk zijn gevormd en die ik persoonlijk zo ervaar. Het kan heel goed zijn dat het voor jou anders is en dat kan interessant zijn. Het gesprek daarover kan ons helpen om de kwaliteit van middenmanagement telkens weer te verbeteren.

Middenmanagement heeft in Nederland geen al te hoge status. Ik hoor vaak dat er te veel middenmanagers zijn en dat middenmanagers bureaucratie veroorzaken. Ook hoor je soms medewerkers enigszins meewarig spreken over hun middenmanagement. ‘Spreekbuis van de top’ en ‘lijstjesjagers’ zijn voorbeelden van kwalificaties die worden gebruikt. En ook directies zijn lang niet altijd positief over hun eigen middenmanagement. Ook jij hebt als middenmanager misschien zelf wel gemerkt dat het je moeite kost om op een verjaardag in de privésfeer uit te leggen waarom jouw aanwezigheid voor de organisatie *het* verschil maakt. Wat mij betreft is dat ten onrechte. Natuurlijk heb ik dit boek niet geschreven om het imago van middenmanagement op te krikken, maar ik hoop wel dat we met elkaar meer gaan investeren in middenmanagement. Daar heeft iedereen belang bij.

Dit boek richt zich niet tot de top van organisaties. Als jij in het dagelijks leven CEO, algemeen directeur, brandweercommandant of voorzitter van de raad van bestuur bent, word je hier niet aangesproken. Natuurlijk heb jij in een dergelijke functie een heel grote invloed op het resultaat van jouw organisatie en het welbevinden van jouw medewerkers. Sterker nog: als het gaat om het functioneren van het middenmanagement, dan ben jij als eindverantwoordelijke zonder meer de spilfiguur. Jij hebt als eindverantwoordelijk baas, of je wilt of niet, een zeer grote invloed op het functioneren van jouw middenmanagement. Ik geef af en toe lezingen over verandermanagement. Zo hield ik een keer een inleiding bij een groep eindverantwoordelijke directeuren. Ik stelde hun de vraag of ze tevreden waren met hun middenmanagement. Ik vroeg naar de bekende weg! En of ze ontevreden waren! ‘Mijn middenmanagement verstopt mijn communicatie met mijn medewerkers’, ‘Ik ben al twee keer een ontwikkeltraject gestart maar het helpt niets’, ‘Sollicitanten genoeg, maar met geen van hen kan ik echt uit de voeten’ en ‘Als ik op de werkvloer kom, dan merk ik elke keer weer dat mijn managers niet communiceren’. Een van de aanwezigen stelde mij de vraag of dit bij mij anders was en of ik een manier wist om hier verandering in te brengen. Ik vertelde hun dat ik goed en slecht nieuws had. Het goede nieuws is dat dit inderdaad veranderbaar is. Het ‘slechte’ nieuws is dat dit alleen lukt als zij zelf bereid zijn kritisch te kijken naar de eigen acties. Ik stelde hun vervolgens zes vragen:

- 1 — Heb je de afgelopen twee maanden een team van een middenmanager bezocht?
- 2 — Stuur je middenmanagers een kaartje als er iets bijzonders in de privésfeer gebeurt?
- 3 — Organiseer je wel eens iets bijzonders voor je middenmanagers?
- 4 — Heb je de afgelopen vier weken een compliment gegeven aan een van

je middenmanagers?

- 5 — Ken je de namen van de middenmanagers die het afgelopen kwartaal zijn begonnen in je organisatie?
- 6 — Betrek je jouw middenmanagers bij de ontwikkeling van je organisatie?

Vervolgens vroeg ik aan hen, wie op deze zes vragen ronduit 'Ja' kon antwoorden. Dat waren er maar een paar. Wat mij betreft verklaart dat veel. Ik vind dat je als directie het middenmanagement krijgt dat je verdient. Daarmee bedoel ik dat een directie heel veel mogelijkheden heeft om de middenmanagers goed te laten functioneren. Ik denk dat zeer veel directies daar nog te weinig aan doen. Misschien doen ze zo weinig omdat zij het niet nodig vinden, maar waarschijnlijker is dat voor hen deze activiteit in het kwadrant 'wel belangrijk maar niet urgent' zit en daarom steeds onvoldoende prioriteit krijgt. Ik geloof dat bazen er heel verstandig aan doen om juist wel veel aandacht te geven aan hun middenmanagement. Het was bij het schrijven van dit boek erg verleidelijk om daar veel dieper op in te gaan. Maar ik heb besloten om mij te focussen op de middenmanager.

Dit boek is geschreven voor managers, door een manager. Tot dit moment was ik uitsluitend lezer. Ik beseft dat er stapels managementboeken zijn en dat jij krap in je tijd zit. Ik heb daarom geprobeerd het boek zo te schrijven dat het voor jou de moeite waard is om je kostbare tijd erin te steken. Daarom is dit een praktijkboek, een boek dat jij – zo hoop ik – direct kunt linken aan jouw uitvoeringspraktijk.

Ik heb tijdens het schrijven geprobeerd mijn eigen lezersallergieën te vermijden. Als lezer vind ik het vervelend om naar talloze voetnoten verwezen te worden, omdat ik niet wil bladeren en een literatuurlijst sla ik nooit open. Maar ieder heeft zijn eigen allergie. Mocht het zo zijn dat dit boek jouw lezersallergie oproept en dat je al na een paar bladzijden spijt hebt van je aankoop, dan spijt me dat. Doe er in dat geval een mooi papiertje om en geef het weg. Maar ik hoop natuurlijk dat jij *wel* plezier beleeft aan het lezen van dit boek en dat je er inspiratie door krijgt. Ik zou het geweldig vinden als jij door dit boek aan de slag gaat met je team en laat zien dat jij als middenmanager tot veel meer in staat bent dan jouw baas voor mogelijk had gehouden.

1.1 Niemand is perfect!

Als je een boek over management schrijft, kun je daar als lezer een benauwd gevoel van krijgen. Vrijwel alles wat er staat, doet een beroep op je en bij veel pagina's denk je: zo moet ik het ook gaan doen! En als je dan verder komt in zo'n boek, dan voel je je steeds ongelukkiger worden. Het boek schetst een ideaalbeeld, waar jij en ik – van de laatste weet ik dat heel zeker – nooit aan kunnen voldoen. Als ik zoiets lees, dan zakt de moed mij soms in de schoenen. Het is fantastisch, maar onbereikbaar.

Het risico bestaat dat jij bij het lezen van dit boek ook dat gevoel krijgt. Dat zou ik heel jammer vinden. Doe jezelf dat gevoel niet aan! Het is echt absoluut onmogelijk om op *alle* fronten de beste te zijn. Het is *wel* mogelijk om steeds naar meesterschap te streven en voortdurend te kijken hoe jij een betere middenmanager kunt zijn. Als je niet naar meesterschap kunt streven, dan wordt het niets. Maar niemand kan van je vragen dat je een 'mister-perfect' bent. Die

bestaan niet. Je kunt wel jezelf en jouw omgeving de vraag durven stellen: kan ik het beter doen? Het steeds zoeken naar beter, vraagt van jou dus wel dat je bereid bent om kritisch te kijken naar je eigen gedrag en open te staan voor feedback. Ook dat hoort bij een echte meester-middenmanager. Die stelt zich kwetsbaar op, leert van zijn fouten en gaat verder met het boeken van resultaten en zijn eigen ontwikkeling.

1.2 Verantwoording

In dit boek heb ik casuïstiek opgenomen. De casussen zijn gebaseerd op echte situaties, maar in alle gevallen zijn ze zo gemixt en aangevuld dat de casus niet is terug te leiden naar personen. Verder spreek ik in het boek altijd over ‘hij’ en ‘hem’. Denk echter niet dat ik niet geloof in vrouwelijke middenmanagers. Integendeel. In een conceptversie van dit boek had ik heel consequent ‘hem of haar’ en ‘hij of zij’ gebruikt. Twee vrouwelijke collega’s in mijn feedbackgroepje protesteerden daartegen. Het was onleesbaar en zelfs irritant, vonden zij! Daarom gebruik ik in dit boek alleen de mannelijke vorm. Natuurlijk had ik ook voor alleen de vrouwelijke vorm kunnen kiezen, maar ook dat werd mij door dezelfde collega’s sterk afgeraden. Ik hoop dat jij je niet stoort aan het gebruik van de mannelijke vorm.

1.3 Samenvatting hoofdstuk 1

— Middenmanagement is de spil voor resultaat en ontwikkeling in organisaties.

— Beter middenmanagement leidt tot betere prestaties van de organisa-

1 WAAROM ZOU JE DIT BOEK LEZEN?

tie en maakt dat medewerkers het beter naar hun zin hebben op het werk.

- Directies verzuimen vaak hun middenmanagers te ondersteunen bij hun werk.
- Dit boek richt zich niet op het eindverantwoordelijk niveau, maar op het middenmanagement.
- Een meester in zijn vak streeft naar de top, maar bereikt die nooit. Een meester-middenmanager streeft naar het leveren van topkwaliteit, vergeeft zichzelf zijn fouten, leert daar wel van en gaat voortdurend verder met zijn ontwikkeling.
- De casussen in het boek zijn bewerkt en niet historisch exact.

Hoe zit het boek in elkaar?

Het aardige van een boek schrijven, is dat je tamelijk uitgebreid kunt toelichten hoe je tot overtuigingen komt. Voordat ik aan dit boek begon, had ik nog nooit geschreven over middenmanagement. Ik geef wel zo af en toe lezingen of inleidingen over verander- en middenmanagement en dan vragen mensen soms of ik mijn gedachten op papier heb staan. Zo'n vraag heeft geleid tot een poging een artikel te schrijven voor een tijdschrift voor managers. Toen ik daarmee bezig was, bleek dat ik het schrijven leuk en ontspannend vond. Toen ik eenmaal met schrijven was begonnen, liet het mij niet meer los en dat heeft in een periode van tweeëneenhalf jaar tot dit boek geleid.

Ik heb de ruimte die een boek biedt, benut om veel praktijkvoorbeelden op te nemen. De casussen vinden hun oorsprong in situaties die ik van dichtbij heb meegemaakt, soms als manager, soms als adviseur, ook wel als medewerker en een enkele keer als toeschouwer op wat meer afstand. Ik hoop dat de casussen jou als lezer steeds uitdagen. Stel jezelf een aantal vragen: ‘Hoe zou ik dat doen? Zou ik dat ook voor elkaar hebben gekregen? Zou ik in dezelfde valkuil zijn gestapt?’ Ik hoop dat je daardoor zult zien dat mooie en vaak enthousiasmerende gedachten in de praktijk heel weerbarstig kunnen zijn. Ik vind het echt heel moeilijk om steeds een goede manager te zijn. De casussen geven je, hoop ik, een soort van referentiemateriaal waaraan je jezelf kunt spiegelen. Ik hoop dat je daarmee ontdekt wat je al goed doet, wat nog beter kan en op welke punten dat kan.

De opbouw van dit boek is eenvoudig. Waarom ik het geschreven heb, las je al in hoofdstuk 1. In dat hoofdstuk waarschuw ik ook voor het ‘dit is voor mij te hoog gegrepen’-effect. Zelfs een meester in zijn vak bereikt nooit de top waarnaar hij streeft. In hoofdstuk 3 pleit ik voor het oprichten van een nieuw gilde voor middenmanagers. In hoofdstuk 4 geef ik je een beperkte set definities. Zonder die definities zou ik je misschien op het verkeerde been zetten. Wat mij betreft is dit vierde hoofdstuk gewoon ons afsprakenlijstje omdat we elkaar anders niet begrijpen.

In de hoofdstukken 5 tot en met 9 leg ik de basis voor het boek. Voor mij zijn dit vijf kernhoofdstukken. Ik beschrijf hier vijf kernkwaliteiten van middenmanagers die meester in hun vak zijn. In hoofdstuk 5 benoem ik de vijf kernkwaliteiten kort en werk ik de eerste kwaliteit op hoofdlijnen uit. Een meester in middenmanagement heeft talent! Als je dat niet hebt, dan houdt het op. In hoofdstuk 6 bespreek ik waar het bij middenmanagement altijd om gaat: het

boeken van resultaten. In hoofdstuk 7 zet ik je in de driver's seat: jij bent verantwoordelijk. Het achtste hoofdstuk gaat over jouw voorbeeldgedrag. Mensen doen 'helaas' niet wat je zegt, ze doen wat jij doet! Het negende hoofdstuk gaat over het houden van mensen. Deze vijf elementen: talent hebben, resultaten willen boeken, altijd zelf verantwoordelijk zijn, jouw voorbeeldgedrag en het houden van mensen zijn voor mij onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In het vervolg van het boek, de hoofdstukken 11 tot en met 24, worden deze vijf kenmerken meer in detail uitgewerkt. Hieraan voorafgaand krijg je in hoofdstuk 10 nog een totaaloverzicht van de vijf kenmerken en de daarop gebaseerde uitwerkingen in veertien hoofdstukken. In hoofdstuk 25 ga ik in op Het Nieuwe Werken (HNW). HNW is of wordt de 'normaalsituatie' voor vrijwel elke middenmanager. Mijn stelling is dat HNW voor de middenmanager die meester in zijn vak is, geen extra opgave is, maar in het verlengde van zijn vaardigheden ligt. Ik denk zelfs dat HNW jouw werk makkelijker maakt en dat je meer resultaten gaat boeken met minder energie.

Ik rond het boek af met drie slothoofdstukken. In hoofdstuk 26 krijg je tips voor je carrière en gaat het dus over jou. Stel dat je hogerop wilt, wat moet je dan vooral doen en wat moet je laten? In hoofdstuk 27 vertel ik je over mijn eigen ontwikkelingsproces. Hoe probeer ik de staat van meester te bereiken? Wat zijn mijn leermomenten? Je zult zien dat ik het meeste heb geleerd van mijn missers. In hoofdstuk 28 sluit ik het boek af. Ik ben benieuwd of jij zo ver komt! Van ganser harte hoop ik dat het boek je tot de laatste bladzijde zal blijven boeien.

Aanbevelingen

‘In dit boek vat de auteur zijn ervaring en praktijktheorie samen, opgebouwd uit een jarenlange ervaring. Het is goed geschreven, precies en beknopt. Het is bovendien inspirerend en energiegevend. Het bevat veel concrete cases over de dilemma’s en spanningen die middenmanagers meemaken. Geen modellen, geen managementtheorie. Wel geloofwaardige verhalen over hoe middenmanagers een krachtige bron van ontwikkeling kunnen zijn voor henzelf, voor hun directe omgeving en voor de organisatie. Een eigenzinnige kijk die van direct nut is voor al diegenen die middenmanagement doen of willen doen.’

Prof. dr Léon de Caluwé, hoogleraar veranderkunde Vrije Universiteit Amsterdam en senior consultant bij Twynstra Gudde, Amersfoort.

‘Door niet te schrijven wat hij denkt, maar te schrijven wat hij doet, legt Wim een wereld open voor managers op elk niveau. Het is zijn wereld van het vol passie en gedrevenheid gedaan krijgen waar het echt om gaat. Het leveren van prestaties waar de klanten écht iets aan hebben. Dat het vlot leest, is een grote valkuil, waar je niet in moet rollen. Daarmee doe je de verwerkte wijsheid veel te kort. Kortom: lees het niet in één keer uit, maar pak het steeds weer uit de kast. Er is nog meesterlijk veel te leren! Ik zie uit naar meesterlijk coachen, meesterlijk veranderen, enzovoort.’

Hendrik van Moorsel, partner bij de Galan Groep, Baarn.

AANBEVELINGEN

‘Een verfrissend praktijkboek, wars van algemeenheden uit de management-literatuur. Unieke voorbeelden en tips uit Schreuders’ eigen ervaring. Zonder belerend te zijn, geeft het boek je energie om ermee aan de slag te gaan.’

Prof. dr. Rob van Eijbergen, hoogleraar organisatieverandering en zelfstandig executive coach en organisatieadviseur te Amsterdam.

‘Ik heb het boek Meesterlijk middenmanagement cadeau gekregen. Ik wilde er even in bladeren en las het toen in één keer uit. Dat is vast niet de bedoeling. Maar door het heldere en directe taalgebruik leest het als een trein en boeit het. Geen lange theoretische verhandelingen maar "uit het leven gegrepen". Inmiddels heb ik al weer een paar keer teruggebladerd. Heel veel aanknopingspunten voor zinvolle reflectie en ontwikkeling.’

Mr. André van Dongen, hoofd Werkgeverschap en Arbeidsvoorwaarden Topmanagementgroep Bureau Algemene Bestuursdienst, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.