

Samenvatting

De afgelopen jaren heeft de financiële dienstverlening volop in de belangstelling gestaan. En niet zonder reden, want er is sprake (geweest) van zeer veel dynamiek in deze sector als gevolg van veel opeenvolgende veranderingen en crisis. Interessant is daarbij hoe het middenkader, de verbindende schakel tussen de strategische top en de werkvloer (en van daar direct naar de klanten), in deze nieuwe context handelt. Het uitgevoerde onderzoek gaat over wat middenmanagers (kunnen) doen om van toegevoegde waarde te zijn voor de interactie tussen klanten en medewerkers. Die interactie wordt hier opgevat als de essentie van dienstverlening en is daarmee het primaire aandachtsgebied voor die middenmanager. Het is een aandachtsgebied dat onderhevig is aan (continue) verandering door wisselende klantwensen, drijfveren van medewerkers en door 'triggers' uit de omgeving van de organisatie.

Dienstverlening is gekoppeld aan mensen

Om een goede beschrijving van het handelingsrepertoire van middenmanagers te kunnen maken, is het allereerst van belang om de context waarin dit handelen gebeurt goed te begrijpen. In de literatuurstudie is geconcludeerd dat er overeenstemming is over het feit dat het leveren van een dienst in belangrijke mate is gekoppeld aan de mensen die de dienst leveren en de mensen die de dienst afnemen (Tettero, 1994; Fitzsimmons, 2013). Het belangrijkste kenmerk van dienstverlening is dat het een economische activiteit betreft waarbij waarde wordt uitgeruild tussen klanten en medewerkers. En dat de middenmanager een cruciale rol heeft in het hanteren van de (spanningen tussen de) belangen van klanten, medewerkers en die van de dienstverlener. De uitruil en creatie van waarde is afhankelijk van de personen die betrokken zijn en daarom is ieders perspectief op de aspecten van en beleving van de geleverde dienst relevant voor dit onderzoek. Maar in de meeste beschrijvingen van de aard van dienstverlening, wordt de nadruk vooral gelegd op de aanbodzijde (in termen van 'resources' of resultaat).

De klant wordt veelal buiten beschouwing gelaten. In dit onderzoek is daarom een toevoeging gedaan aan de literatuur, door het klantperspectief als onderdeel van het onderzoek op te nemen.

Verschuillende onderzoekers benadrukken eveneens de variëteit en complexiteit in de dienstverlening door het gebruiken van uiteenlopende begrippen als heterogeniteit, abstract en lastig observeerbaar. Deze variëteit en complexiteit leveren volgens Jansen (2010) een situatie op waarbij managers minder controle hebben en waarbij in sommige gevallen effectief management vrijwel onmogelijk is. Wat voor managers wel mogelijk is, is onderwerp van dit onderzoek. Het effectief handelen van de (midden) manager in de dienstverlening is in eerder onderzoek niet omschreven en zal daarom in dit onderzoek centraal staan. Inzicht geven in het handelen van de middenmanager is een toevoeging aan de beschikbare beschrijvingen van dienstverleners. Diensten kunnen daarbij op verschillende wijzen worden getypeerd. In dit onderzoek wordt de indeling van Kwakman (2007) gebruikt en wordt het type dienst dat hij omschrijft als 'oplossingen' (met een hoge mate van gestandaardiseerde advies- en implementatiediensten) onderzocht. Daarmee wordt de diversiteit aan diensten (en daarmee de complexiteit van de context van de middenmanagers) gereduceerd, wat aansluit bij de onderzoeksvraag die gericht is op het handelen van de middenmanager.

Middenmanager geeft leiding aan de dienstverlening

In de literatuurstudie is ook stilgestaan bij de definitie van de middenmanager en is bepaald wat daaronder in dit onderzoek wordt verstaan. Gebleken is dat er een breed pallet aan definities voor middenmanagers beschikbaar is, waarbij Huy (2001) het meest wordt geciteerd met zijn beschrijving vanuit een structuurperspectief. Huy gaat echter uit van een organisatie met veel managementlagen, wat ertoe leidt dat de middenmanager niet eenduidig is vast te stellen bij zeer grote organisaties (met meer dan vijf echelons) en bij zeer kleine organisaties (met minder dan twee echelons). Dit onderzoek hanteert een bottom-up definitie die aansluit bij Elfferich (2008): hij houdt toezicht op de uitvoering. Het

is de manager die zich één laag boven de uitvoerenden bevindt. De middenmanager functioneert dus op het drukke knooppunt van bedrijfsprocessen, op het snijvlak tussen strategie en uitvoering, waar zij leidinggeven aan een steeds complexere werkvloer.

En hoewel verschillende bronnen in de literatuur een tweedeling maken tussen de manager en leider, wordt in dit onderzoek geen expliciet onderscheid gemaakt. Daarbij wordt de redenering van Mintzberg gevolgd, die stelt: "Managers moeten leidinggeven en leiders moeten managen". Omdat de onderzoeksvraag is gericht op wat middenmanagers doen en hoe zij handelen, is een onderscheid in handelen als leider dan wel handelen als manager voor dit onderzoek niet van belang. Aansluitend bij de typologie van Elshout (2006) beschrijf dit onderzoek het handelen van een 'integraal manager'. De middenmanager is verantwoordelijk voor alle aspecten van een team of eenheid en zijn toegevoegde waarde levert hij door het coördineren van het primaire proces en het invulling geven aan de sociale functie van de organisatie. De beschrijving van Elshout (2006) wordt in dit onderzoek gebruikt, omdat het een heldere typologie geeft van de middenmanager en omdat het aangeeft dat de middenmanager een breed terrein bestrijkt. Uit de literatuurstudie blijkt de behoefte aan en het belang van een duidelijk beeld van de verwachtingen van de functie van de middenmanagers. Onderzoekers komen hierbij niet tot volledige overeenstemming, maar er wordt wel een rode draad zichtbaar. De verwachtingen richten zich in de onderzoeken met name op de rol en toegevoegde waarde van de middenmanagers naar enerzijds het primaire proces (waarbij de klant, zoals eerder opgemerkt, minder aandacht krijgt) en anderzijds naar de rol van de middenmanager in het doorvoeren (of implementeren) van veranderingen. Beide perspectieven zullen in dit onderzoek en de onderzoeksopzet worden meegenomen.

In de literatuurstudie is tevens ingegaan op de beschikbare literatuur over regelruimte en zelfsturende teams. Hierin is geconcludeerd dat medewerkers een bepaalde hoeveelheid regelruimte (het geheel aan regelmogelijkheden) in verhouding tot de regelvereisten nodig hebben om gemotiveerd te raken en te blijven in hun werk (Karasek, 1979; Schoemaker, 2003). Daarnaast geeft dit aan dat de middenmanager een belangrijke rol heeft bij het vormgeven van de verhouding tussen regelruimte en regelvereisten voor zijn medewerkers. De perceptie van de medewerker zelf speelt daarbij een belangrijke rol. Deze benadering sluit aan bij de individuele betekenisgeving, waarbij de essentie van de dienstverlening (de betekenisvolle interactie tussen klant en medewerker) wordt gezien als vertrekpunt en niet als resultante van een organisatiewijze. Een vergaande vorm van regelruimte voor medewerkers is het zelfsturende team. Uit de literatuurstudie blijkt dat de middenmanager bij een zelfsturend team niet in alle gevallen overbodig is, maar dat hij wel een andere stijl van leidinggeven moet aanhouden. Het is daarbij van belang dat hij kan loslaten en vertrouwen kan geven aan het team (Lelieveld en Vink, 2000) en hij met name feedback geeft, vragen stelt en de medewerkers motiveert. Naar aanleiding hiervan kan worden geconcludeerd dat de middenmanager als leidinggevende een belangrijke taak heeft bij de invoering van en het succesvol laten zijn van zelfsturende teams.

Belangrijke rol van middenmanagers bij verandering en ontwikkeling

Omdat de middenmanager werkt in een organisatie en organisaties continu in verandering zijn (Weick, 2000), worden de handelingen die worden verricht door de middenmanager in een veranderperspectief geplaatst. Een goed begrip van wat verandering is, is daarom nodig voor dit onderzoek. De Caluwé en Vermaak (2006) spreken over een grote diversiteit in interpretaties en definities van het begrip verandering. Dit onderzoek beschouwt het als een gegeven dat de middenmanagers bij een veranderproces aannames over veranderen hebben. Het gaat er in dit onderzoek om hoe die aannames worden omgezet in daadwerkelijk handelen tijdens veranderingen. Voor dit onderzoek worden de aannames van middenmanagers over veranderen gebruikt om het handelen betekenis te geven en te kunnen analyseren. Aansluitend bij de onderzoeksvraag is gezocht naar een relatief eenduidige operationalisering, zodat de deelnemers aan het onderzoek niet de beschikbare literatuur in volledigheid hoeven te kennen. Daarbij is gekozen voor de veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak (1999), mede gezien de beschikbaarheid van een gevalideerde test om de verandervoorkeur vast te stellen.

Ook is in het literatuuronderzoek naar sturing geven aan veranderen en ontwikkelen ingegaan op de beschikbare literatuur over middenmanagers en verandering. Geconcludeerd is dat bij veranderingen en bij het beïnvloeden van mensen een belangrijke rol is weggelegd voor de middenmanager. Er is overeenstemming onder de onderzoekers dat de manager, en nog concreter 'het gedrag van managers', van grote invloed is op het effect van een verandering. Dit geldt met name voor middenmanagers, omdat de middenmanagers een plek centraal in de organisatie innemen. Zij zijn de verbinders tussen topmanagement en de medewerkers c.q. het primaire proces, waarmee zij de cruciale rol vervullen van doorvertaler van strategie en beleid naar het primaire proces. Het handelen van de middenmanager wordt gezien in de context van (het bewerkstelligen van) veranderingen. Daarbij wordt enerzijds uitgegaan van een situatie waarbij de verandering steeds bezig is. Bij het inzichtelijk maken van het handelingsrepertoire van de middenmanagers is anderzijds ook het perspectief gekozen van gepland veranderen. Dit perspectief is met name van belang, omdat juist daar de rol van leiderschap expliciet aan de orde is (Stoker, 2006). Een belangrijk onderdeel van gepland veranderen, zijn de interventies die tijdens een verandering gedaan worden. Voor een interventie wordt in dit onderzoek de definitie gevolgd zoals beschreven door De Caluwé en Vermaak (1999): één (of een serie) geplande veranderactiviteiten die erop gericht zijn de effectiviteit van de organisatie te helpen vergroten (De Caluwé en Vermaak, 2006, vrij naar Cummings en Worley, 1993). Daarmee zijn interventies onderdeel van het handelingsrepertoire van de middenmanager, maar blijft het daar niet toe beperkt zoals hierna wordt toegelicht.

Betekenisgeving, drijfveren en handelingsrepertoire van middenmanagers

Uit de literatuur blijkt ook dat de effectiviteit van verandering beïnvloed wordt door de betekenisgeving op het middenniveau van de organisatie. Het concept van betekenisgeving in de context van organisaties is vooral uitgewerkt door Weick (1979, 1995). Aansluitend op Weick (1979, 1995) wordt in dit onderzoek de werkelijkheid beschouwd als een constructieproces, waarin mensen met elkaar een werkelijkheid produceren. Een sociaal proces, waarin mensen betekenis creëren in de interactie met anderen. Dat handelen heeft vervolgens weer effect op de wijze waarop zij de wereld taxeren en een (nieuwe) werkelijkheid construeren. Betekenisgeving komt dus tot stand vanuit individuele en collectieve reflectie, door het aangaan van een dialoog tussen verschillende betrokkenen. Deze opvatting is van belang voor het begrijpen en beschrijven van het handelen van managers, waarbij interactie tussen mensen cruciaal is. In dit onderzoek wordt de werkelijkheid niet gezien als een objectief gegeven maar is deze wel van buitenaf waarneembaar en bestudeerbaar. Het is een constructie die in sociale processen betekenis krijgt. De subjectiviteit van de betekenisgeving is door onder meer door Argyris (1985) gekoppeld aan de selectieve perceptie van de actoren. Argyris (1985) geeft aan dat er sprake is van een kloof tussen de spreektheorie (wat mensen uitspreken) en de gebruikstheorie (wat mensen doen), en dat deze kloof kan worden verkleind.

Voor het definiëren van een scala aan handelingen van middenmanagers is in de onderzoeksvraag de term 'handelingsrepertoire' opgenomen. Het is een term die weinig wordt gehanteerd in de beschikbare onderzoeken. Moen et al. (2000) en Smid, Van Hout en Burger (2005) gebruiken het begrip in hun onderzoeken, maar komen daarbij niet tot een (eenduidige) definitie. De definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd is: 'een handelings-repertoire is het geheel aan handelingen, interventies en gedragingen dat middenmanagers in verschillende situaties inzetten'.

Op basis van het literatuuronderzoek is ook geconcludeerd dat de motivatie van middenmanagers van belang is (Damen, 2007; Elshout, 2006; Stoker en Kolk, 2003) en dat voor een middenmanager het *kúnnen* alleen niet genoeg is. De definitie van het handelingsrepertoire wordt daarom verdiept door het te verbinden met de drijfveren en motivatie van de middenmanagers. Een verbinding die aansluit bij Ajzen (2005) en Burger et al. (2010) die eveneens het belang van deze koppeling tussen handelen en motivatie benadrukken. In dit onderzoek wordt aangesloten bij de door McClelland in 1987

ontwikkelde theorie over menselijke motivatie. Door onderzoekers (Damen, 2007; Kaats en Opheij, 2008) is hierbij een onderscheid gemaakt in argumenten, overtuigingen en drijfveren. Voor het beschrijven van de drijfveren wordt de onderverdeling van McClelland (1987) overgenomen. Hij onderscheidt daarbij een prestatiemotivatie, een machtsmotivatie en een affiliatiemotivatie. Hiervoor is gekozen, omdat dit de mogelijkheid geeft om breed te kijken naar de motivatie van de middenmanagers, maar ook een eerste ordening hierin aanbrengt. Daarbij zal in dit onderzoek de koppeling tussen de motivatie en de betekenisgeving (van klanten, medewerkers en middenmanagers) in het handelen van de middenmanager worden gelegd.

In het vervolg van de literatuurstudie is geconcludeerd dat onder de onderzoekers geen overeenstemming is over het handelingsrepertoire van de middenmanagers. Deels komt dit omdat veel van de onderzoekers zich richten op het hoger management en er minder aandacht is voor de middenmanager (Rainey en Watson, 1996). Of omdat er in de onderzoeken (zoals bij Luthans, 1988) geen onderscheid wordt gemaakt tussen de hoger managers en de middenmanagers. Vanuit deze onderzoeken naar het gehele management komt naar voren dat managers veel dingen achter elkaar doen op een dag (Mintzberg, 1973) en dat daarbij managers het grootste deel van hun tijd aan interpersoonlijke communicatie met anderen besteden (Mintzberg, 1973; Luthans, Hodgetts en Rosenkrantz, 1988). Daarbij ligt de aandacht vooral intern, op de medewerkers. Uit onderzoeken, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen hoger management en middenmanagement, blijkt dat voor middenmanagers het accent ligt op coachen, teamontwikkeling en klantgerichtheid. Waarbij ook is geconcludeerd dat het moeilijk is om te beschrijven wat bijvoorbeeld coachen concreet inhoudt. Het handelen van middenmanagers in hun natuurlijke omgeving is onderzocht door Van der Weide en Wilderom (2004). Specifiek voor overlegsituaties blijkt dat 'richting geven', 'voorzien van positieve feedback' en 'verifiëren' de meest gebruikte gedragingen zijn van middenmanagers. Voor dit onderzoek zijn de uitkomsten van Van der Weide en Wilderom te gebruiken om te kunnen reflecteren op de uitkomsten van de analyse van het waargenomen handelen van de middenmanagers. Omdat zij een vooraf gecodeerde set aan handelingen hebben gebruikt in hun onderzoek, wat niet aansluit bij het beschrijvende en exploratieve karakter van dit onderzoek, zijn de uitkomsten van Van der Weide en Wilderom echter te beperkt voor het beantwoorden van de totale onderzoeksvraag.

Onderzoek naar het handelen van middenmanagers

Uit de beschikbare literatuurstudie blijkt dat het daadwerkelijke handelen in combinatie met het perspectief van de klanten tot dusverre niet fundamenteel is onderzocht. Dat handelen van de middenmanager staat centraal in dit onderzoek. Enerzijds bezien vanuit de middenmanager zelf, maar anderzijds ook bezien vanuit de medewerkers en de klanten. De centrale onderzoeksvraag is hierbij: 'Wat is het handelingsrepertoire van middenmanagers om waarde toe te voegen aan de interactie tussen klanten en medewerkers?'. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is in de periode 2013-2016 een multi case study (Yin, 1994) uitgevoerd. Een groep (van in totaal veertien) middenmanagers is gedurende deze periode geobserveerd en geïnterviewd. In het onderzoek zijn vier analyses uitgevoerd:

1. Beschrijving van motivatie en voorgenomen handelen van middenmanagers op basis van vragenlijst en diepte-interview.
2. Beschrijving van waargenomen handelen van middenmanagers in overlegsituaties op basis van observaties.
3. Beschrijving van het handelen van middenmanagers in (door henzelf aangeleverde) sleutelmomenten in hun werk.
4. Beschrijving van de betekenisgeving van het handelen van de middenmanagers door klanten, medewerkers en de middenmanager zelf.

De uitkomsten van het onderzoek leveren een bijdrage aan het inzichtelijk maken van wat middenmanagement is, met name door het betrekken van klanten en medewerkers en door toevoeging van het handelen als perspectief. Het beschrijft wat een middenmanager doet en hoe klanten,

medewerkers en de middenmanagers zelf daar betekenis aan geven. Dit kan gezien worden als een aanvulling op de beschikbare onderzoeken die gericht zijn op de competenties en de leiderschapsstijlen.

Het handelingsrepertoire

Het handelingsrepertoire van de middenmanager wordt hierna toegelicht en bestaat uit vier metacodes en dertig hoofdcodes. Het biedt een classificatie van het handelen van de middenmanager, een taxonomie voor wat de middenmanager doet. In figuur 1 is het handelingsrepertoire in zijn geheel weergegeven.

Bij de **actie oriëntatie** staat centraal dat de middenmanager een activiteit uitvoert om een resultaat of prestatie te realiseren. De actie kan op meerdere manieren gestart worden. Als een middenmanager zelf een idee heeft of een actie wil opstarten, zal deze *initiatief nemen* om de activiteit op te starten. De activiteit kan ook al door een andere middenmanager of medewerker gestart zijn, waarbij de middenmanager de actie van zijn collega *overneemt*. In dat geval is de middenmanager vanaf dat moment degene die voor de actie of activiteit verantwoordelijk is en ook degene die de actie uitvoert. Ook voert de middenmanager acties uit waarbij de aanleiding onduidelijk dan wel onbelangrijk is, omdat het gaat om hetgeen de middenmanager uiteindelijk zelf doet. Dat is bepalend voor deze hoofdcodes. Hij is de actie *zelf aan het afhandelen*, omdat hij of anderen vinden dat hij dat hoort te doen. Bijvoorbeeld omdat hij hiervoor de meeste deskundigheid heeft, omdat het bij zijn functie hoort of simpelweg omdat hij hier plezier aan beleeft. Een bijzondere vorm van zelf afhandelen is het *rapporteren*, waarbij de middenmanager informatie verstrekt over de prestaties van hemzelf, zijn team, een project of zijn afdeling. Het rapporteren gaat daarbij enerzijds om het verschaffen van inzicht in de prestaties, maar wordt veelal gecombineerd met het verantwoorden van die prestaties en de (negatieve) afwijking van de verwachting of normering.

De **inhoudelijke oriëntatie** is onderverdeeld in acht hoofdcodes. Bij de inhoudelijke oriëntatie is de middenmanager gericht op het primaire proces van de dienstverlener. Daarbij staan het voortbrengingsproces en de inhoud van de dienstverlening centraal. Inclusief de uiteindelijke dienst die aan de klant wordt geleverd, dus de output van het dienstverleningsproces. Onderdeel van de inhoudelijke oriëntatie is voor de middenmanager dat hij zich verdiept in de inhoud. Dat doet hij deels door zelf feiten en inhoud te registreren, hij is aan het *waarnemen* wat zich afspeelt in het proces of hoe de dienstverlening naar de klant vorm heeft gekregen. Op basis van deze waarnemingen en andere beschikbare feitelijke data vormen de middenmanagers zich een beeld van de situatie. Ze zijn de situatie aan het *inschatten*. Daarbij *signaleren* middenmanagers afwijkingen van hetgeen afgesproken is of van hun eigen verwachtingen en normen. Die signalen worden (deels) gecommuniceerd naar anderen (middenmanagers geven een signaal af), maar het kan ook voor eigen gebruik zijn. Dit kan zijn omdat zij een eigen *mening vormen* over het inhoudelijke vraagstuk, waarbij zij een oordeel hebben over een situatie. Daarmee *onderbouwen* de middenmanagers een standpunt of mening over het inhoudelijke onderwerp. Ook gebruiken zij de kennis en informatie die zij hebben, om een inhoudelijke mening van een collega ter discussie te stellen en zo inhoudelijk te *challengen*. In de gevallen waarbij de middenmanagers onvoldoende informatie hebben (of denken te hebben), zullen zij deze *opvragen* bij andere collega's of experts. En in sommige gevallen zullen de middenmanagers (vanuit hun achtergrond en ervaring, of omdat zij de als eerste beschikking hebben over feiten en informatie) juist degenen zijn die andere *informer* over een inhoudelijk onderdeel van het dienstverleningsproces.

De derde metacode is de **interactie oriëntatie**, waarbij de middenmanager samen met anderen acties uitvoert. Dat kunnen medewerkers zijn, maar ook andere middenmanagers, ketenpartners (collega's uit aanleverende of afnemende teams) en ook de hogere manager. Bij het *adviseren*, is de middenmanager degene die een collega een tip of suggestie aan de hand doet, waarbij de collega degene is die uiteindelijk het besluit neemt. Hieronder worden ook de ongevraagde adviezen verstaan die op

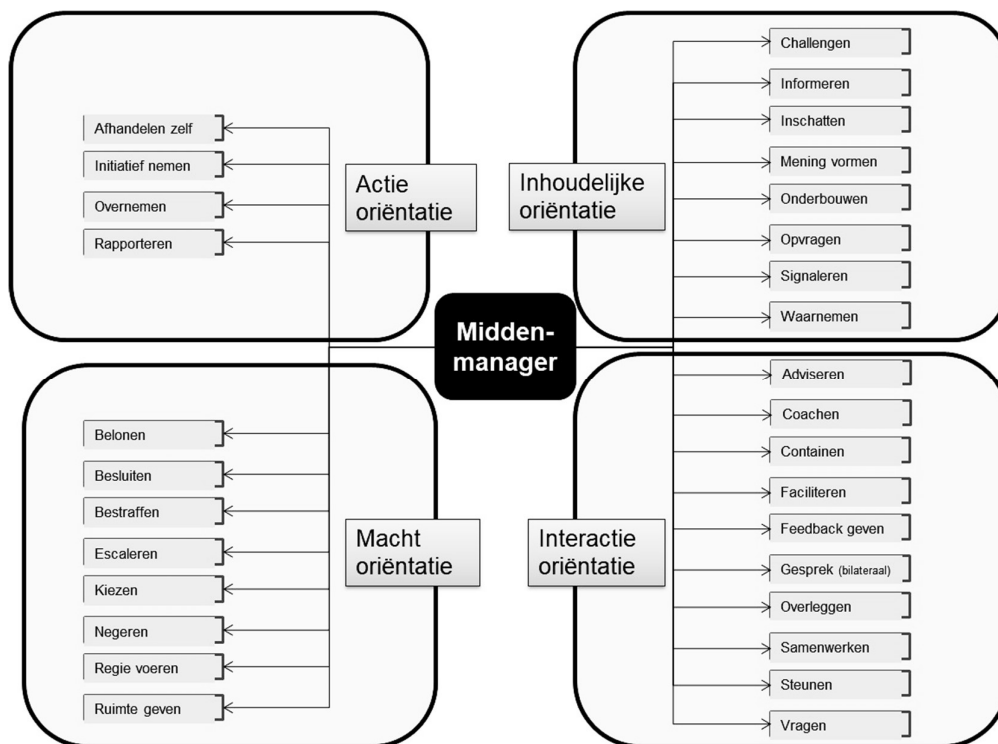
initiatief van de middenmanager worden gegeven, dus zonder voorafgaande vraag of uitnodiging van de collega, met de intentie om te helpen. Een middenmanager is ook een collega aan het helpen door deze te *coachen*. Ook hierbij ligt de keuze om wel of niet iets te doen met de bijdrage van de middenmanager, maar zijn de wederzijdse verwachtingen en rollen helder. En vindt het coachen altijd plaats in een contact tussen een middenmanager en degene die gecoacht wordt. Bij het coachen geeft de middenmanager verbaal input aan de collega, terwijl bij het *faciliteren* de middenmanager actief zorg raagt voor de condities waarbinnen een collega zijn werk kan doen. De middenmanager is daarbij voorwaardenscheppend en stelt collega's in staat om de dingen te doen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. In de uitvoering zelf kan de middenmanager de collega *steunen* door bijvoorbeeld aan te moedigen of te stimuleren. Waarbij de collega het werk doet en verantwoordelijk is, maar de middenmanager (soms door simpelweg aanwezig te zijn) een steun in de rug geeft. Het helpen van een collega gebeurt in sommige gevallen ook door het *geven van feedback*, bijvoorbeeld op het gedrag of de prestatie van een collega. Zowel positieve als negatieve feedback valt onder deze hoofdcode, dus ook het geven van complimenten valt onder het geven van feedback.

Als de middenmanager vermoedt dat een collega (meestal medewerker) last kan krijgen van aspecten die buiten diens beïnvloedingssfeer liggen, kan de middenmanager actief zorgen dat de medewerker hiervoor afgeschermd blijft. Hiervoor wordt de hoofdcode *containen* gebruikt. Dit vraagt een actieve invulling van de middenmanager, die niet altijd zichtbaar is voor de collega, gericht op het voorkomen van verstoringen. In dit kader is ook het *stellen van vragen* een betekenisvolle handeling van de middenmanager. Daarmee (onder)zoekt de middenmanager nieuwe situaties of omstandigheden. Onder deze hoofdcode worden de vragen verstaan die betrekking hebben op de perceptie van anderen (de beelden van andere mensen, inclusief de emoties en vervorming die daarbij horen). De inhoudelijke vragen behoren hier niet toe. Die vallen onder de hoofdcode Opvragen, als onderdeel van de inhoudelijke oriëntatie. De interactie oriëntatie komt ook tot uiting in het voeren van gesprekken met anderen. Dit kunnen zowel face-to-facegesprekken zijn, of een (video)call of een conference call. Het handelen bestaat hierbij uit het voeren van *overleg met een groep* of een *bilateraal gesprek* met een collega. Zowel het plannen en voorbereiden als het daadwerkelijk voeren van het gesprek, vormen onderdeel van deze hoofdcodes. Als laatste hoofdcode binnen de interactie oriëntatie wordt nog het gezamenlijk werken aan een taak of activiteit verstaan. Hierbij is de middenmanager en (minimaal één medewerker) aan het *samenwerken* om een resultaat te realiseren. De middenmanager doet hierbij ook actief mee aan de werkzaamheden en heeft de gedeelde verantwoordelijkheid over deze activiteit op zich genomen.

Als vierde en tevens laatste metacode is de **macht oriëntatie** benoemd. Zoals eerder aangegeven, is bij de keuze van de benaming van de metacodes gezocht naar een neutrale formulering van de codering. Dat geldt ook voor de macht oriëntatie, hoewel deze in de Nederlandse samenleving momenteel vaak negatief geïnterpreteerd wordt (misbruik, eigenbelang, etc.) (zie Mulder, 2004). De positie in de organisatie vormt daarbij de belangrijkste machtsbron van de middenmanager, maar een zekere persoonsmacht (gebaseerd op zijn kennis en deskundigheid) vormt hier ook onderdeel van. In dit onderzoek wordt met de macht oriëntatie de mogelijkheid van de middenmanagers beschreven om invloed uit te oefenen. Om iets of iemand in een, door de middenmanager aangegeven richting te bewegen. Hij beïnvloedt mensen en met name medewerkers, doordat hij de mogelijkheid heeft om bepaald gedrag of prestaties te *belonen*. Dit doet de middenmanager niet alleen in de vorm van geld, maar ook door het geven van aandacht en complimenten. Hiertegenover staat de mogelijkheid om te *bestrafen*, om anderen aan te geven dat iets niet gaat zoals de middenmanager dat wenst. Vanuit de positie die de middenmanager in de organisatie heeft en het mandaat wat daarbij hoort, kan de middenmanager *besluiten* nemen die een finaal oordeel vormen en daarmee vaststaan voor hem, zijn collega's en het team. Bij situaties waarin een definitief besluit nog niet aan de orde is en waarbij ruimte aanwezig is voor eventuele aanpassingen van de richting die de middenmanager wil ingaan, zal de middenmanager wel *kiezen* wat zijn voorkeur heeft. Hij selecteert een optie of doet een voorstel, maar het is daarmee nog geen vaststaand besluit.

Doordat de middenmanager de mogelijkheid heeft om te beïnvloeden, kan hij deze macht ook (deels) afstaan.

Bij *regie voeren* is de middenmanager het resultaat van een lopende activiteit aan het sturen, zonder de activiteit daadwerkelijk zelf uit te voeren. Hij beïnvloedt de uitkomsten indirect, door te sturen op het procesverloop, de inhoud of de mensen die met de activiteit bezig zijn. Zij werken weliswaar onder zijn leiding, maar hij bemoeit zich niet met alle details van de activiteit: daarbij krijgen anderen de ruimte om keuzes te maken en besluiten te nemen. Door anderen *ruimte te geven*, geeft de middenmanager aan anderen de mogelijkheden om niet alleen keuzes in de uitvoering te maken, maar ook besluiten te nemen over het (beoogde) resultaat van een activiteit. De middenmanager bepaalt daarbij vooraf de ruimte waarbinnen de anderen deze besluiten mogen nemen door kaders te stellen. Zolang de anderen binnen deze kaders opereren, zal de middenmanager dit toestaan en zal hij zelf bewust een stap terug doen en afzien van zijn mogelijkheid om te beïnvloeden. Daarin kan hij ook zover gaan dat hij er bewust voor kiest om zijn invloed geheel niet in te zetten en een signaal of actie te *negeren*. Ook dat is in zichzelf een handeling, omdat het bewust negeren weer van invloed is op degenen die de middenmanager iets zien negeren. Het is zichtbaar voor zijn omgeving. Dat geldt ook voor de situaties waarin de middenmanager handelt door te *escaleren*. Het is een handeling waarbij de middenmanager de casus voorlegt of in handen legt van iemand die meer macht heeft dan hijzelf. Ook deze keuze is voor de omgeving van de middenmanager zichtbaar en heeft daarmee betekenis voor de mensen met wie hij werkt.



Figuur 1: Het handelingsrepertoire bestaande uit dertig handelingen en vier metacodes

Daarmee is het handelingsrepertoire beschreven aan de hand van de vier metacodes en de daaronder vallende dertig hoofdcodes. In figuur 1 is het totaaloverzicht van de vier metacodes en de bijbehorende dertig hoofdcodes in een samenhang weergegeven. Er is sprake van enige overlap in de dertig hoofdcodes, maar zij worden van elkaar gescheiden door de koppeling aan de metacode. Zo is het

Opvragen gekoppeld aan de inhoudelijke oriëntatie om aan te geven dat de nadruk ligt op de content van de vraag. En is Vragen geplaatst bij de interactie oriëntatie om aan te geven dat de nadruk ligt op het samen met anderen werken en het interpersoonlijk contact.

Naast de opbrengst in de vorm van dertig handelingen en vier metacodes, hebben de analyses van het voorgenomen handelen, het waargenomen handelen en de sleutelmomenten ook geleid tot andere relevante conclusies. Deze conclusies worden hierna beschreven.

Overtuigingen en drijfveren gericht op medewerkers en prestaties zijn het belangrijkste voor middenmanagers

In dit onderzoek is stilgestaan bij de motivatie van middenmanagers voor hun handelen. Daarbij is onderscheid gemaakt in argumenten, overtuigingen en drijfveren (gebaseerd op de studies van McClelland, 1987 en Damen, 2007). In dit onderzoek is de motivatie van de middenmanagers langs deze driedeling beschreven. In de vragenlijst en het interview gebruiken middenmanagers bij de beschrijving van hun motivatie om te handelen slechts in beperkte mate de argumenten. Een beperkt deel van deze argumenten is terug te voeren op 'harde' bewijzen. En als er door de middenmanagers argumenten worden benoemd (bijvoorbeeld 'een klant wil eenvoudige en transparante producten'), dan kan dit niet met feiten onderbouwd worden. De meest genoemde overtuigingen en drijfveren van middenmanagers zijn daarbij gericht op de medewerkers en op de prestaties die moeten worden geleverd. Er wordt door de middenmanagers een koppeling tussen deze twee onderwerpen gemaakt. Middenmanagers zijn er in hoge mate van overtuigd dat de kwaliteit van de medewerkers leidt tot de beoogde prestaties van het team en de organisatie. De combinatie van overtuigingen gericht op medewerkers en prestaties bevestigt de complexe positie van middenmanagers die door andere onderzoekers (Stoker, 2000; Land, 2003; Gastelaars, 2013) is benoemd. Het vraagt van middenmanagers in bepaalde situaties een afweging tussen het realiseren van een prestatie en de aandacht en focus op een medewerker. De conclusie op basis van de uitkomsten in deze analyse is dat de persoonsgebonden motivatie (bestaande uit overtuigingen en drijfveren) essentieel is voor het handelen van middenmanagers. Zowel de overtuigingen als drijfveren worden door middenmanagers benadrukt en worden het meest genoemd in het bestaandocument en in de interviews met de middenmanagers.

De middenmanager is niet gedreven door macht, maar door prestatie

Bij de beschrijving van de drijfveren van de middenmanagers is gebruik gemaakt van de onderverdeling zoals opgesteld door McClelland (1987). Hij maakt onderscheid in de machtsmotivatie, prestatiemotivatie en affiliatiemotivatie. Bij de machtsmotivatie gaat het om beïnvloeden en gezag hebben. Beide aspecten worden door de middenmanagers nauwelijks genoemd in de vragenlijsten en interviews. Bij de machtsmotivatie is het kunnen en willen beïnvloeden nog het meest zichtbaar, maar het streven naar status en positie is nauwelijks aanwezig in de antwoorden van de middenmanagers. Het beïnvloeden is gericht op het leveren van een prestatie, niet op het verkrijgen van een status of positie. En de geleverde prestatie moet wel 'samen met het team' en 'met draagvlak' gebeuren. De antwoorden en reacties van de middenmanagers combineren de affiliatiemotivatie en prestatiemotivatie enigszins. De affiliatiemotivatie komt in de gesprekken met middenmanagers tot uiting in het streven naar harmonie, met name met het team. Niet dat de middenmanagers daar zelf bij willen horen, maar ze vinden draagvlak voor hun besluiten en acceptatie door het team wel motiverend en belangrijk. Hierdoor ontstaat een beeld van een middenmanager die wel verbindt met zijn medewerkers, maar waarbij de affiliatie met een collectief geen voorname drijfveer is in het functioneren van deze middenmanagers. Als wordt gesproken over draagvlak of 'samen' dan wordt daarbij voornamelijk gewezen op de medewerkers en nauwelijks op het management team (MT) en de collega-middenmanagers. De belangrijkste motivatie die uit dit deel van het onderzoek naar voren komt, is de

behoefte om iets te willen presteren, om een resultaat neer te zetten. Opvallend is dat middenmanagers de affiliatie met andere middenmanagers weinig noemen. Op basis van dit onderzoek wordt geconcludeerd dat de middenmanager niet gedreven wordt door macht, in iets mindere mate door affiliatie-motivatie, maar in hoge mate door de prestaties.

De context wordt door de middenmanager als een gegeven beschouwd

In het onderzoek is middenmanagers gevraagd om aan te geven welk veranderdoel zij op dit moment als het belangrijkste inschatten en waar hun handelen zich op richt. Opvallend is daarbij dat de middenmanager zich vooral richt op het team en de teamprestatie. En hoewel de middenmanagers een voorkeur hebben voor blauwe interventies (vanuit de definitie van De Caluwé en Vermaak, 2006), zijn de veranderdoelen en veranderoekomst niet gericht op de blauwe aspecten van de organisatie. De context waarin het team en de middenmanager opereren (denk aan processen, ICT en productontwikkeling) wordt nagenoeg buiten beschouwing gelaten in de beschrijving van de interventies. Ook over de producten en diensten van de Bank en de Verzekeraar werd nauwelijks gesproken of in de vragenlijst als een veranderdoel geformuleerd. En dat terwijl in andere onderzoeken het belang van de middenmanager bij innovatie (Knallenberg, 2007) wordt benadrukt.

Met name vanuit de interviews werd duidelijk dat de veranderdoelen zich weinig richten op de inrichting en besturing van de organisatie. Middenmanagers zoeken mogelijkheden om het werkend te maken binnen de kaders die men meekrijgt, en niet zozeer het opstellen of ontwerpen van (nieuwe) kaders. Daarmee lijken zij maar in beperkte mate hun toegevoegde waarde te herkennen tijdens strategische, innovatie en veranderings-processen die in andere onderzoeken is geconcludeerd (Balogun, 2003; Bitsch en Yakura, 2007; Floyd en Woolridge, 1997; Kallenberg, 2007; Kanter et al., 1992; Mantere, 2008).

Middenmanagers spreken bij voorkeur over gewenst en constructief handelen

Als onderdeel van het onderzoek is aan de middenmanagers gevraagd om aan te geven welk handelen zij zich voornemen te blijven doen of zelfs meer te doen (het gewenste handelen). Ook is hen gevraagd van welk handelen zij zich voornemen om waarderend afscheid te nemen of te laten verdwijnen (het ongewenste handelen). Daarbij is opvallend dat de middenmanagers de nadruk leggen op het gewenste handelen. De middenmanagers praten graag over wat ze wel willen gaan doen, liever dan over wat ze niet meer willen doen. Net als bij het accepteren van de context waarin zij werken, richten zij zich bij het beschrijven van hun eigen handelen liever op de positieve kanten van hun handelen. In de beschrijving van het handelen maken Moen et al. (2000) in hun onderzoek een bruikbaar onderscheid tussen een constructief, een passief en een agressief handelingsrepertoire. Middenmanagers met een constructief handelingsrepertoire kunnen in de meeste situaties wel mogelijkheden en kansen ontdekken. Moen en Ansems geven daarbij aan dat een passief handelingsrepertoire gericht is op zelfbescherming en op het creëren van zekerheid en veiligheid voor de middenmanager zelf. Het agressieve handelingsrepertoire ten slotte, richt zich op zelfbegunstiging van de middenmanager. Hoe onveilig de middenmanager zijn omgeving ervaart, hoe eerder de neiging om veiligheid te zoeken in een passief of zelfs agressief handelingsrepertoire. Kijkend naar het onderscheid van Moen et al. (2000) ligt de nadruk op constructief handelen en wordt het agressief handelen in het geheel niet benoemd.

Middenmanagers doen meer inhoudelijke handelingen dan zij vooraf benoemen

In het onderzoek zijn als tweede stap de handelingen beschreven op basis van de observaties die zijn uitgevoerd in overlegmomenten van middenmanagers. Daarbij is onderscheid gemaakt in overleggen van middenmanagers met hun medewerkers (ook het teamoverleg genoemd) en van middenmanagers samen met andere middenmanagers en hun hogere manager (ook wel het MT genoemd). In de observaties is duidelijk geworden dat de handelingen die middenmanagers zich voornemen, ook daadwerkelijk zijn gedaan in de overleggen. Elke handeling die is voorgenomen, is ook waargenomen. In dat opzicht brengen de middenmanagers hun voornemen tot uitvoer. Tegelijkertijd hebben de middenmanagers zich ook voorgenomen om een aantal handelingen *niet* meer te doen. Op basis van

de twee verschillen tussen voorgenomen en waargenomen handelingen is uit dit onderzoek te concluderen dat de middenmanagers zelf niet hun gehele handelingsrepertoire inzichtelijk hebben. Zoals eerder al is benoemd, is door Argyris (1991, 1996) het onderscheid gemaakt in spreektheorie en gebruikstheorie. De constatering dat er een discrepantie is tussen voorgenomen en waargenomen handelen is in zichzelf niet verrassend. Interessanter is waar de verschillen zichtbaar zijn geworden. Daarbij is zichtbaar dat de discrepantie met name ligt bij de inhoudelijke handelingen. Er zijn inhoudelijke handelingen in de overleggen geobserveerd die door de middenmanagers in hun voorgenomen handelingen niet zijn benoemd. Dat zijn: Challenges, Signaleren en Waarnemen. Het zijn de handelingen die voor een middenmanager minder op de voorgrond staan, omdat eerder in dit onderzoek al is aangegeven dat de middenmanagers vinden dat de medewerkers degenen zijn die de prestatie leveren en de kennis dienen te hebben. Met name op de inhoudelijke handelingen lijkt daardoor sprake te zijn van 'tacit knowledge'. Impliciete kennis van de middenmanagers over hun manier van handelen. Waarbij dit onderzoek een bijdrage levert om hiervan (een deel) expliciet en zichtbaar te maken, zodat ook andere (en startende) middenmanagers hiervan kunnen leren.

De rol van middenmanagers in overleggen is van invloed op hun handelen

Bij de observaties van middenmanagers in overleggen is sprake geweest van twee soorten overleggen. Overleggen waarbij de middenmanagers een verschillende rol hadden. Allereerst de overleggen met medewerkers (hierna: teamoverleg genoemd), waarbij de middenmanagers voorzitter zijn en in sommige gevallen een medewerker de voorzitter is en de middenmanager deelnemer. Naast de overleggen met de medewerkers, zijn de middenmanagers ook geobserveerd in overleggen met elkaar en met hun hoger manager (hierna: MT genoemd). In het MT is de middenmanager een deelnemer aan het overleg. In de verschillende soorten overleggen is de nodige overlap gevonden in hoe de middenmanagers handelen. Maar er zijn ook verschillen aangetroffen tussen het teamoverleg en het MT. Zo zijn in de teamoverleggen het Overnemen, Coachen, Containen, Faciliteren, Regie voeren en Ruimte geven als handelen waargenomen. Dit zijn hoofdzakelijk handelingen in de Interactie oriëntatie en de Macht oriëntatie, waarbij de middenmanager meer in zijn rol als voorzitter of leidinggevende zit. En er minder sprake is van een gelijkwaardige rol ten opzichte van de medewerkers. In de MT-overleggen zijn daarentegen het Rapporteren, en Kiezen waargenomen. Waarbij de middenmanager in de rol meer gelijkwaardig of ondergeschikt is aan de hoger manager. De rol van de middenmanager in de overleggen is daarmee van invloed op het waargenomen handelen van de middenmanager. Waarbij de overleggen kunnen worden gezien als een vorm van context van het handelen van de middenmanager. Een andere vorm van de context en een verschil in rollen van de middenmanager is de organisatie (in dit onderzoek de Bank en de Verzekeraar) waarbinnen de middenmanager werkzaam is. Ook daarbij zijn verschillen in handelingen van de middenmanager aangetroffen. Uit de observaties in overleggen is te concluderen dat ook de plek en de rol van de middenmanagers in overleggen van invloed is op de handelingen die een middenmanager verricht. In verschillende contexten worden door middenmanagers andere handelingen verricht.

De overlegtijd wordt overwegend besteed aan hoe middenmanagers kunnen handelen binnen de gegeven context. Klanten zijn daarbij zelden een expliciet onderwerp van gesprek

Hoewel de opzet en invulling van de geobserveerde overleggen niet de primaire focus was van de observaties, zijn in de waarnemingen rode draden aangetroffen die voor het handelen van de middenmanagers van belang blijken. Bij zowel de Bank als de Verzekeraar gingen de overleggen voornamelijk over de interne prestaties en waren de (kritieke prestatie indicatoren (KPI's)) vooral gericht op processen en medewerkers. Ook in de overleggen wordt de context (zoals de systemen, procedures en beleidslijnen) als gegeven beschouwd. Met name in de teamoverleggen blijven middenmanagers weg bij deze onderwerpen 'omdat het nu eenmaal zo is' en ze een 'klaagsessie' willen voorkomen. In de MT-overleggen zijn zij kritischer op de context. Maar ook hierin (een uitzondering daargelaten) is het overleg met name gericht op het werkend krijgen van het proces 'binnen de kaders'. De klant is hierbij indirect benoemd (door de klanttevredenheid van een grotere populatie). De middenmanagers bevestigen in de gesprekken dat zij moeite hebben om de klant mee te nemen of het klantperspectief

toe te voegen aan discussies. Deels wordt dat door hen gekoppeld aan de marktomstandigheden waar risicobeheersing en 'in control zijn' de belangrijkste thema's zijn. De middenmanagers geven aan dat het niet wenselijk is dat de klant minder in beeld is. Alleen kunnen zij 'in het moment' de interne druk maar moeilijk weerstaan. De werkdruk en tijdsdruk die zij daarbij ervaren, belemmeren hen in het veranderen van dit patroon. Op basis van de observaties en de bespreking met de middenmanager is de conclusie gerechtvaardigd dat middenmanagers in hun overleggen voornamelijk aandacht besteden aan het operationele proces 'werkend maken binnen de gegeven context' en dat de klant daarin nauwelijks expliciet betrokken wordt.

Middenmanagers handelen overwegend verticaal en niet horizontaal

Aan de middenmanagers is gevraagd om eigen casuïstiek, de zogenaamde sleutelmomenten, aan te leveren. Een methodiek gebaseerd op de 'critical incident'-methode zoals beschreven door Flanagan (1954). De term sleutelmomenten is naar de deelnemers gedefinieerd als 'een moment dat voor jou de afgelopen periode kleurt'. Dus waar je trots op bent of vaak aan terugdenkt of die je puzzelt of waar je lang mee bezig bent geweest. Het is een sleutelmoment geweest voor jou als middenmanager'. De sleutelmomenten zijn aangeleverd in een vooraf gegeven format waarbij gevraagd werd naar de Situatiebeschrijving, de Taak die de middenmanager had in deze situatie, de Actie die de middenmanager heeft ondernomen en ten slotte het Resultaat. Opvallend is dat in de 196 sleutelmomenten hoofdzakelijk situaties zijn beschreven die betrekking hebben op medewerkers van hun eigen team. In sommige gevallen wordt de hoger manager betrokken in de sleutelmomenten, maar dit is overwegend het geval als de middenmanager niet op eigen kracht tot een besluit of oplossing komt. De hoger manager vormt dan het escalatieniveau voor de middenmanager en wordt in de loop van het sleutelmoment betrokken. Er zijn slechts enkele situaties beschreven waarbij de andere middenmanagers een rol van betekenis spelen. In de sleutelmomenten waarbij dit het geval is, wordt een zakelijke afspraak gemaakt over het werk. Bijvoorbeeld omdat een middenmanager zijn collega vervangt tijdens het werk. Of omdat het een ketenpartner betreft waarmee een inhoudelijke samenwerking wordt gezocht. In de analyse van het voorgenomen handelen, geven de middenmanagers aan dat zij meer gebruik willen maken van 'groene interventies'. Waarmee wordt geduid op het meer leren en ontwikkelen als wijze van veranderen (De Caluwé en Vermaak, 2006). Dit komt in de sleutelmomenten (nog) niet tot uitdrukking. Het leren van andere middenmanagers door te klankborden of cocreatie in een sleutelmoment is niet aangetroffen. Op basis van deze uitkomsten kan worden geconcludeerd dat de middenmanagers overwegend verticaal handelen. Daarmee wordt het handelen naar (of met) medewerkers en hun hoger manager bedoeld.

De middenmanager is verantwoordelijk voor de huidige operatie en is geen vernieuwer

In de meeste sleutelmomenten geven middenmanagers aan dat zij verantwoordelijk zijn (of zich verantwoordelijk voelen) voor de huidige operatie. Het oplossen van knelpunten of issues in die operatie is daarbij hun belangrijkste taak, waarbij in veel sleutelmomenten de middenmanager zichzelf als taak geeft om voor rust en helderheid te zorgen en hij 'er moet zijn voor zijn mensen'. Dit sluit aan bij eerdere bevindingen dat middenmanagers gericht zijn op (het goed kunnen functioneren van) medewerkers die de prestaties leveren. In de sleutelmomenten is daarbij geen plaats voor missers (omdat men die wellicht niet durft aan te leveren) en 'open einden'. Daar waar dit toch lijkt te gebeuren, worden de resultaten door de middenmanager vaak beschreven in bewoordingen als 'er zijn afspraken gemaakt' of 'het proces wordt aangepast'. Het effect op de klant lijkt daarbij eerder een nuttig gevolg, dan een leidraad in het handelen van de middenmanager in het sleutelmoment. In de sleutelmomenten worden nagenoeg geen taken beschreven die betrekking hebben op het vernieuwen van de processen, de producten of andere onderdelen van de context waarin de medewerkers en middenmanagers opereren. De taken zijn voornamelijk die van eindverantwoordelijke, voorwaardenschepper en uitvoerder. Net als in de vorige deelstudie wordt duidelijk dat de middenmanagers de context als een gegeven nemen en slechts in beperkte mate bewust bezig zijn om deze context te beïnvloeden.

Bij de verandering naar zelfsturende teams gebruikt de middenmanager zijn macht

Opvallende uitkomst uit de sleutelmomenten is dat de middenmanagers van de Verzekeraar meer dan middenmanagers van de Bank handelen vanuit de macht oriëntatie. Dit is opvallend, omdat de Verzekeraar in een transitie is om teams zelfsturender te maken, terwijl de Bank hier niet zo vergaand mee bezig is. Gekoppeld aan de terminologie van Van Amelsvoort et al. (2003) wil de Verzekeraar een zelfsturend team dat zelfstandig werkt en waarbij het streven is om meer verantwoordelijkheid en macht bij de medewerkers te leggen. De inzet van de macht oriëntatie lijkt in tegenspraak met beschikbaar onderzoek van Stewart en Manz (1995), maar vormt juist een verdieping hierop. Zij geven aan dat bij de ontwikkeling van zelfsturende teams de leidinggevende een belangrijke taak heeft, namelijk het kunnen loslaten en het geven van vertrouwen aan het team. In de terminologie van dit onderzoek zou dat gezien worden als macht overdragen aan de medewerkers. Bij een verdieping in de metacode wordt duidelijk dat de middenmanagers van de Verzekeraar meer Ruimte geven en Besluiten dan de middenmanagers van de Bank. Het geven van ruimte is daarbij in lijn met het loslaten en vertrouwen geven, zoals dat genoemd wordt door Stewart en Mantz. Het sluit ook aan bij eerder onderzoek van Lelieveld (2000), die beschrijft dat managers van zelfsturende teams meer taken delegeren en dus meer op afstand gaan sturen. Daarbij wordt ook duidelijk dat in de optiek van Lelieveld een manager nog steeds stuurt. Wanneer daarbij naar de onderliggende sleutelmomenten wordt gekeken, komt naar voren dat de middenmanager bij de Verzekeraar door het team ingezet wordt om 'knopen door te hakken' als het team er zelf niet uitkomt. De middenmanager is het escalatieniveau voor het team en wordt juist ingezet en opgezocht vanwege zijn macht en mandaat. Het moment waarop dit gebeurt, ligt daarbij later in het besluitvormingsproces van de verschillende sleutelmomenten dan bij de Bank het geval is en wordt in de sleutelmomenten voorafgegaan door handelingen uit andere meta-codes. De uitkomst van dit deel van het onderzoek bevestigt de uitkomsten van onderzoek van Lelieveld (2000). Het vormt een nuancering op de uitkomsten van Stoker uit 1999 die aangaf dat de middenmanager 'steeds meer een coachende rol op zich zal nemen waarbij hij minder directief wordt'. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de middenmanager bij zelfsturende teams inderdaad meer coachend wordt, maar dat hij niet in absolute termen minder directief is. Hij is later directief, dus pas nadat het team het eerst zelf heeft kunnen en willen sturen. Daarmee wordt een tijdselement toegevoegd. Pas als het team er niet uitkomt, is de middenmanager uiteindelijk degene die gebruik maakt van zijn macht, directief is en besluiten neemt.

Medewerkers willen aandacht én ruimte krijgen van middenmanagers

Uit de bijeenkomst met klanten, middenmanagers en medewerkers komt naar voren dat voor medewerkers het plezier in het werk zeer belangrijk is. Daarbij wordt door medewerkers veel belang gehecht aan het werken met en voor klanten. Medewerkers geven aan dat de dienstverlener nooit tevreden mag zijn over de dienstverlening en in ieder geval moet zorgen voor tevreden klanten als een soort ondergrens. Bij die minimale klanttevredenheid spelen prijsstelling en snelheid in het proces volgens medewerkers een minder grote rol. Klanten kiezen volgens hen primair voor de medewerkers. Mede daarom wordt het inleven in de klant en medewerker door de medewerkers als waardevol handelen van de middenmanager benoemd. Het is een uiting van de aandacht die medewerkers betekenisvol vinden. Waarbij de aandacht niet alleen moet liggen op de huidige problemen of situaties, maar er ook gekeken moet worden naar de toekomst. Medewerkers vinden dat de middenmanager ook waarde toevoegt door hen te stimuleren om te groeien. Als een middenmanager handelt in de actie oriëntatie, dan is de medewerker vooral waarderend over het resultaat en is het van belang dat het probleem is opgelost. Daarbij geven de medewerkers aan dat zij het belangrijk vinden dat de middenmanagers (blijven) communiceren. In de interactie oriëntatie geven medewerkers bij de handelingen van de middenmanager aan dat zij gelijkheid ervaren en dat ook wenselijk vinden. Medewerkers ervaren de macht oriëntatie als een vanzelfsprekend onderdeel van het handelen van de middenmanager. Zolang dit maar helder is, er goed wordt gecommuniceerd en de regelruimte voor de medewerker expliciet wordt gemaakt. De middenmanager moet aandacht hebben voor de persoon en het werk van de medewerkers. Kampen (2011) spreekt daarbij over '(emotioneel) beschikbaar en responsief', maar het gaat de medewerkers ook over de rationale. Middenmanagers moeten 'de inhoud van het werk

snappen', maar daarbij moeten ze niet te snel het werk overnemen of 'zich ermee bemoeien'. De medewerkers geven aan dat kennis van zaken en meedoen voor hen van toegevoegde waarde zijn, maar dat die handelingen eigenlijk zo min mogelijk nodig zouden hoeven zijn. Zij moeten immers zo zelfstandig mogelijk het werk doen. Bij de inhoudelijke oriëntatie krijgt het handelen, naast de aandacht die medewerkers ervaren, ook betekenis door de duidelijkheid die het voor hen oplevert. Die duidelijkheid wordt ook gekoppeld aan de ruimte en de bevoegdheden die zij van middenmanagers krijgen. Hoe meer ruimte hoe beter, maar wel met een heldere afbakening. En met een beschikbare middenmanager op de achtergrond. Wanneer naar de rode draad in deze bevindingen wordt gekeken, kan de conclusie worden getrokken dat de medewerkers in het handelen van de middenmanagers vooral aandacht willen ervaren en ruimte willen krijgen. Dan is een middenmanager volgens hen van toegevoegde waarde en ervaren zij het werk als plezierig.

Klanten verwachten slagkracht van middenmanagers als zij met hen te maken hebben

In de bespreking van de verschillende sleutelmomenten geven de klanten aan dat zij ervan uitgaan dat zij primair met de medewerker te maken hebben. Maar zij verwachten ook van de middenmanager dat hij beschikbaar is als de klant en de medewerker er onverhoopt toch niet uit kunnen komen. Daarbij is inhoudelijke oriëntatie (dossierkennis) van de middenmanager voor klanten van betekenis. Het zelf waarnemen wordt door klanten daarbij benoemd, omdat dat middenmanagers in de ogen van klanten als gesprekspartner legitimeert. Klanten geven aan dat zij ervan uitgaan dat middenmanagers de stem van de klant meeneemt naar interne discussies. Daarin kan de middenmanager nog wel een stap verder gaan volgens de klanten. De oproep van klanten is dat middenmanagers, als onderdeel van de interactie oriëntatie, het samenwerken zouden moeten stimuleren en het goede voorbeeld moeten geven in het zelf samenwerken. Daarbij geven de klanten ook aan dat de middenmanagers de klanten kunnen bevragen. Ook de klanten geven (net als de medewerkers) aan dat de dienstverlener nooit tevreden is of zou moeten zijn. De verwachting van klanten is dat de dienstverlener hen steeds opnieuw verrast. En dat de dienstverlener tevreden is als de klanttevredenheid hoog is. Maar dienstverleners moeten niet te veel nadruk leggen op de klanttevredenheid(score) en hebben ook hun eigen belang, geven de klanten aan. Klanten ervaren de sleutelmomenten als een traag, vastgelopen en ingewikkeld proces. Zij zien daarbij het handelen van de middenmanager in de actie oriëntatie als betekenisvol, wanneer deze de situatie kan oplossen. Daarbij zien klanten de actie oriëntatie en het zelf afhandelen van dossiers ook als goed voorbeeldgedrag. Klanten vinden het prima als de middenmanager de klant gebruikt als breekijzer, als de middenmanager vervolgens maar durft om dingen aan te passen en naar eigen inzicht te wijzigen. Bij de macht oriëntatie wordt het nemen van besluiten door de klanten als meest waardevol gezien. Aanvullend geven de klanten aan dat middenmanagers hierin transparant dienen te zijn om van betekenis te kunnen zijn. Bij de bespreking van het geven van ruimte, geven de klanten in de beschrijvingen hun zorg aan over een gebrek aan daadkracht en tempo. Klanten kiezen voor de dienstverlener vanwege de goede ervaringen die zij hebben, waarbij contact met de medewerker wordt genoemd. Door onderzoekers is dit als 'waardering van klanten voor de relatie' genoemd (Verhoef, 2012). Snelheid, meedenken en klantgericht werken, worden daarnaast ook benoemd. Maar klanten geven ook aan dat dat deels gewoonte is. Klanten geven aan dat de toegevoegde waarde van de middenmanager ligt in het de focus op de klant. Bij voorkeur willen klanten dat de medewerker de ruimte krijgt om in het klantcontact zelfstandig te kunnen handelen. Bij het overnemen door de middenmanager in een klantcontact, geven de klanten aan dat zij dit handelen zo min mogelijk willen zien of merken. Zij willen het met de medewerker kunnen regelen. Overnemen mag in hun ogen alleen als 'er crisis is'. Als het nodig is, moet de middenmanager beschikbaar zijn als escalatie en zijn mandaat inzetten om snelheid te houden en beslissingen te nemen. Op basis van deze bevindingen kan de conclusie worden getrokken dat klanten slagkracht verwachten van de middenmanager als zij met hen te maken krijgen. En die volgorde is voor klanten van belang. Zij geven aan dat ze de middenmanager zo min mogelijk zouden willen zien. Want dan is er iets fout gegaan in de samenwerking van de klant met de medewerker. Maar als de middenmanager dan ten tonele

verschijnt, dan moet deze kunnen besluiten en tempo kunnen maken. Waarnaast de klanten ook aangaven dat zij (vergelijkbaar met de medewerkers) af en toe wat aandacht van de middenmanager ook wel een aangename verrassing vinden.

Het handelen naar medewerkers is voor middenmanagers het meest betekenisvol

Ook door de middenmanagers is aangegeven welke handelingen voor hen betekenisvol waren. Opvallend is daarbij dat de rode draad voor de middenmanagers ligt in de menselijke factor van hun werk. Middenmanagers geven aan dat het werken met mensen, en met name het werken met medewerkers, voor hen het belangrijkste is in hun werk. Het helpen van klanten wordt door de middenmanagers ook benoemd, maar is in hun werk een afgeleide van goede medewerkers. Want volgens de middenmanagers kiezen klanten met name voor de dienstverlener vanwege de persoonlijke dienstverlening en de klik met de medewerker. Daarbij is de medewerker de belangrijkste schakel in de klanttevredenheid. De toegevoegde waarde van zijn eigen handelen wordt door de middenmanagers onder meer gezien in het regie voeren en 'power' gebruiken. Hij doet dat in het belang van zowel de klant als het bedrijf. Op het grensvlak tussen klantbelang en bedrijfsbelang is de middenmanager ook aan het masseren door veel samen te werken en te overleggen: handelingen uit de interactie oriëntatie. Ook deze handelingen worden door de middenmanagers voornamelijk gekoppeld aan het 'werken met mensen'. De nadruk ligt daarbij, net als bij de sleutelmomenten, op het verticaal handelen. En in dit geval op een deel daarvan, namelijk naar de medewerkers toe. Zowel de individuele medewerkers als het team van medewerkers. Zolang team van medewerkers goed presteert en 'het team zich ontwikkelt', doet die middenmanager volgens hem de goede dingen.

Werkdruk vormt de voornaamste blokkade voor middenmanagers bij het inzetten van hun handelingsrepertoire

Middenmanagers geven aan dat zij veel repertoire hebben om waardevol te (kunnen) handelen, maar dat het wel een inspanning kost om dit in te zetten. Bij de vraag in het afsluitende interview over wat de middenmanagers 'helpt en hindert' in hun handelen, werd door alle middenmanagers aangegeven dat de werkdruk die zij ervaren hen hindert om zelf afwegingen te maken in hun handelingsrepertoire. Andere bewoordingen waren 'workload', 'werklast' en 'waan van de dag'. Het zijn momenten waarop de middenmanager (het gevoel heeft dat hij) de regie kwijt is en 'geleefd wordt'. Zij geven tevens aan dat als zij ruimte ervaren en vrijheid krijgen, dit juist helpend is bij hun handelen. Voor middenmanagers is het vooral lastig om duidelijke keuzes te maken en nee te zeggen. Zij geven aan dat dit met name lastig is, omdat een helder (normen)kader voor hen ontbreekt. In de bespreking van de persoonlijke profielen zijn de middenmanagers veelvuldig op zoek naar de norm 'wanneer is het goed?'. Middenmanagers geven aan dat ze overvraagd worden, want bij 'veel mensen hebben eigenlijk niet door wat ze vragen'. De middenmanagers leiden hieruit af dat 'niemand een helder beeld heeft bij wat een middenmanager doet'. Door meerdere auteurs (Gastelaars, 2013; Land, 2003; Osterman, 2008; Stoker, 2000; Van der Weide en Wilderom, 2004) is al benoemd dat middenmanagers zich in een tussenpositie bevinden waarbij er veel werk op hen afkomt. Osterman gaf daarbij ook al aan dat door het verminderen van het aantal managementlagen, de werkdruk en het stressniveau zullen toenemen (Osterman, 2008). De middenmanagers geven in het afsluitende interview aan dat ze het druk hebben en meer toezeggen dan ze waar kunnen maken, terwijl ze het heel graag goed willen doen. De deelname aan het onderzoek is daarvan een goede illustratie. De intenties van de middenmanagers zijn daarbij goed, maar ze hadden achteraf wel beter moeten nadenken over waar ze instapten. Het heeft ze veel tijd gekost, meer dan gedacht. Middenmanagers geven aan dat ze vaak te aardig zijn, zichzelf overschatten, geen keuzes maken en 'pleasen'.

Middenmanagers zijn ambivalent over macht

Ondanks de geringe voorkeur voor macht in het voorgenomen handelen, vormt het handelen vanuit de macht oriëntatie ook een deel van het handelingsrepertoire van de middenmanagers. Op basis van drie analyses is een handelingsrepertoire beschreven waarbij acht handelingen zijn beschreven binnen de metacode genaamd macht oriëntatie. In de eindgesprekken is vervolgens voor iedere

middenmanager een overzicht gemaakt van zijn handelingsrepertoire, waarbij ook inzichtelijk is gemaakt hoe vaak hij (in dit geval) handelde binnen de macht oriëntatie. In de afsluitende interviews ging de meeste aandacht uit naar de macht oriëntatie. Dit leverde veel defensieve reacties van de middenmanagers op, met name op de benaming van de hoofdcodes. 'Ik ben niet van de macht' en 'ik wil zoveel mogelijk voorkomen dat ik macht inzet, dat vind ik een zwaktebod', zijn maar enkele van de eerste reacties op deze metacode. In de gesprekken tijdens de workshops wordt duidelijk dat een positieve betekenisgeving van macht door klanten daarbij voor de middenmanager van belang is. Want klanten geven aan dat het handelen vanuit macht oriëntatie voor hen een belangrijk onderdeel is van het handelen van de middenmanager. Zij verwachten dat een middenmanager Besluiten neemt en Regie voert.

Medewerkers zijn het meest kritisch over de macht oriëntatie. Bij handelingen die op hen betrekking hebben, verwachten zij een goede onderbouwing. De macht moet toegelicht worden en niet zonder reden ingezet worden. De middenmanagers geven in de workshop met klanten en medewerkers aan dat zij bij voorkeur hun macht zo laat mogelijk inzetten.

De voorkeur van de middenmanagers ligt bij draagvlak en acceptatie in de organisatie. Bij de toelichting op de hoofdcodes die onder de metacode vallen, wordt in het afsluitende interview ook zichtbaar dat macht voor middenmanagers een geaccepteerde handeling is 'als het wordt gebruikt ten behoeve van het team of de klanten'. Dus macht is toegestaan en acceptabel voor middenmanagers, als aan deze conditie wordt voldaan. Handelingen zoals ruimte geven, besluiten nemen en regie voeren, zijn daarvan de voorbeelden. Dit sluit aan bij Winter (1991) die aangeeft dat een verantwoordelijkheidsdispositie een gunstig effect heeft op de machtsmotivatie, omdat de middenmanagers daarmee de macht op een 'morele en verantwoorde wijze inzetten'. Mulder (2004) benoemt in dat licht dat macht(gedrag) vaak ingaat tegen heersende normen en waarden. Dus macht is voor de middenmanagers acceptabel in het handelen, als het wordt ingezet voor het collectief, niet voor henzelf. Op basis van deze momenten is te concluderen dat middenmanagers ambivalent zijn in het spreken over en het inzetten van macht. Het sluit aan bij het door Mulder (2004) benoemde 'taboe van de macht'. Macht heeft een negatieve klank in de ogen van veel middenmanagers, omdat het wordt gekoppeld aan 'zelfbegunstiging' of 'lomp handelen'. Terwijl het handelen van middenmanagers tegelijkertijd ook voor een deel bestaat uit het inzetten van macht.

Mooi in het midden?

Gedurende het onderzoek is het bestaansrecht van de middenmanager of (nog verdergaand) het einde van de middenmanager veelvuldig onderwerp van gesprek geweest. Het meest eenvoudig is om te stellen dat het bestaansrecht van de middenmanager geen onderdeel heeft uitgemaakt van dit onderzoek. Maar ik hoop dat dit onderzoek en de opbrengsten behulpzaam zijn bij een goed gevoerde discussie over de meerwaarde van de middenmanagers; hoe ervoor gezorgd kan worden dat zij meerwaarde leveren. Waarbij het aan te bevelen is om niet alleen interne, maar ook externe belanghebbers zoals klanten, maar wellicht ook leveranciers te betrekken. Als blijkt dat er geen meerwaarde (in het handelen) van de middenmanager mogelijk of nodig is, dan is er geen plek voor die middenmanager, dan moet die vertrekken, of hoeft deze niet geworven te worden.

In het kunnen voeren van een zorgvuldig gesprek over wat een middenmanager doet en wat hem helpt/hindert om dat te doen, ligt de bijdrage van dit onderzoek. Het handelingsrepertoire geeft taal om handelingen en toegevoegde waarde met elkaar te expliciteren. De discussie over de toegevoegde waarde van het handelen, is daarmee bruikbaar in teams mét en teams zónder een middenmanager. Voor teams met een middenmanager geldt dan dat de middenmanager weet dat hij er is, omdat hij waardevol is. Omdat er bewust voor is gekozen dat er een middenmanager nodig is. In dat geval heeft hij toegevoegde waarde en is de plek van de middenmanager '*mooi in het midden*'.