

DE KLASSIEKE ROL VAN MIDDLE MANAGEMENT IS AAN HERZIENING TOE



Koen Marichal leidt het leiderschapsinitiatief van Antwerp Management School.



Dr. Jesse Segers is Postdoctoraal onderzoeker aan de Universiteit Antwerpen en Professor aan Antwerp Management School.

VAN MIDDLE MANAGEMENT NAAR MIDDLE LEADERSHIP

“New technology itself has become the great general manager,” schrijft Lynda Gratton in Harvard Business Review begin dit jaar. Gratton onderzoekt de toekomst van werk en voorspelt het einde van het huidige middle management. De succesvolle, toekomstbestendige middle managers zijn netwerkers met expertise. Zij zullen een ‘persoonlijke handtekening’ hebben en deel uitmaken van virtuele ‘beroepsgilden’. De ‘old school’ middle manager wordt een bedreigde diersoort.

Dit soort voorspellingen is niet nieuw. Reeds sinds 1958 wordt het einde van de middle manager aangekondigd als gevolg van technologische veranderingen door bepaalde wetenschappers. Andere onderzoekers zijn optimistischer: het belang van middle managers neemt net toe. Zij regelen het toenemende chaotische verkeer op de kruispunten van de organisaties, sturen de strategie steeds meer en realiseren de interne vernieuwing.

DE MIDDLE MANAGER SPEELT IN HEEL VEEL SCENARIO'S MEE

Er is hier één constante: de rol van de middle manager transformeert en dat gaat gepaard met spanningen. Top down is niet meer eenduidig in matrix- en netwerkorganisaties. Teams zijn niet meer wat ze geweest zijn met externe en/of interne en/of tijdelijke en/of deeltijdse en/of thuis en/of in andere landen en/of in andere tijdszones werkende medewerkers. Daarbovenop komen alle verwachtingen van HR, finance, aankoop, HQSE, legal, MVO, audit ... De moderne middle manager speelt in heel veel scenario's mee. De naald op het kompas slaat bij velen tilt.


Bovendien wordt de rol zelden gevaloriseerd. Ze voelen zich niet erkend, kunnen niet langer ‘goed’ doen, zien geen perspectieven, aldus een Boston Consulting



Het einde van de middle manager? Tijd voor middle leadership met vernieuwd zelfbewustzijn en een hoger systemisch vermogen.

Group studie van 2010. Miskennen van de middle manager blijkt ook in het opleidingsaanbod in België en Nederland. Van de 69 open leiderschapsprogramma's zijn er slechts 8 die expliciet mikken op tactische managers. De 61 anderen zijn voor senior managers of operationeel leidinggevend.

MIDDLE LEADERS LEIDEN DE DANS

Als we willen dat de middle managers de transformationele agenda van hun organisaties waarmaken, de strategie katalyseren en hun mensen mobiliseren, dan is het hoog tijd om van hen middle leaders te maken. Middle leaders doen meer dan de orders aannemen van steeds meer stakeholders. “They own the plot.” Ze leiden de dans. Ze belichamen de strategie op een persoonlijke manier, maken zelf keuzes, bepalen mee de richting en formuleren doorbraken. Dit gaat niet zonder slag of stoot. Er is vertrouwen nodig vanuit het topmanagement. En een ander soort management cultuur dan het uitgeleefde command & control. Maar dat is dan weer een ander verhaal. 

<http://thefutureleadershipinitiative.wordpress.com>

EXECUTIVE SUMMARY

Middle managers zijn belangrijk in slagvaardige organisaties. Ze katalyseren de strategie en vernieuwen de kerncapaciteiten van de organisatie. Maar de kans op frustratie is groot. Ze ervaren veel druk en tegenstrijdige verwachtingen. Hun vrijheidsgraden zijn beperkt. In de literatuur noemt men dit 'stuck in the middle' of 'losing their plot'. Hoog tijd dus voor middle leaders in plaats van middle managers!