Ben jij een middenvelder in de organisatie?

Het echte verhaal

7 kenmerken

Marischka Setz

Ben jij een middenvelder in de organisatie? 7 kenmerken

Marischka Setz

DNHS Business School
Oktober 2022

Inhoudsopgave

Inleiding 4

Speel jij op het middenveld van de organisatie? 6

Kenmerk 1 9
Je bent zowel betrokken bij de dagelijkse operatie als bij het maken van de plannen en het nemen van besluiten

Kenmerk 2 12
Je hebt meer dagelijkse contacten te onderhouden dan de directeur of CEO

Kenmerk 3 16
Een van jouw rollen is het vertalen van de strategische keuzes naar wat er in de afdeling of het team moet gebeuren

Kenmerk 4 19
Je stuurt mensen aan – omdat je leidinggevende bent of projectleider… of inhoudelijk expert

Kenmerk 5 25
Je hebt lijnverantwoordelijkheid of adviseert de lijn over te nemen acties

Kenmerk 6 28
Je bent verantwoordelijk voor het aanleveren van managementinformatie

Kenmerk 7 31
Je bent er verantwoordelijk voor dat iedereen weet wat er staat te gebeuren, wat er belangrijk is en wat prioriteit heeft

Tot slot 33

Inleiding

Het middenveld in de organisatie vormt een essentiële rol in de professionele en grotere organisatie. Als de directie, het bestuur of het MT niet iedereen meer zelf aan kan sturen ontstaat er een tussenlaag – het middenveld. Dit middenveld vertaalt de keuzes, doelen en ambities van de directie naar de dagelijkse operatie en zorgt dat de organisatie dagelijkse werkzaamheden verricht, klanten bedient en zorgt dat de doelen gerealiseerd worden.

Een rol binnen de organisatie die vaak weggezet wordt als bron van procedures en bureaucratie, log, lui, niet communicerend… allemaal zaken die inderdaad kunnen gebeuren als het middenveld niet goed functioneert. Gelukkig komt dat steeds minder voor, want onze kennis over het middenveld en wat het middenveld kan en moet doen om professioneel invulling te geven aan de essentiële rol binnen de organisatie wordt steeds groter.

DNHS Business School is al sinds de oprichting exclusief gericht op het middenveld van de organisatie en heeft een volledig overzicht van de werkwijzen, methoden en technieken die het middenveld tot een aanjager van het succes van de organisatie maakt.

In dit eBook geven we je een eerste inzicht in wat het betekent om middenvelder te zijn in de organisatie. Het eerste hoofdstuk van dit eBook geeft je inzicht in waarom wij niet praten en schrijven over midden- of middelmanagement, maar bewust kiezen voor de term middenveld van de organisatie. Deze beschrijving is eerder als blog via de site van DNHS verschenen.

Daarna gaan we in zeven inhoudelijke hoofdstukken in op de belangrijkste kenmerken van het functioneren op het middenveld van de organisatie. Er zijn meer kenmerken, maar we hebben de kenmerken opgenomen die we beschouwen als het meest belangrijke en specifiek behorend bij de rol als middenvelder. Als je op het middenveld werkt zul je deze kenmerken herkennen – en we hopen dat dit meteen een gevoel van (h)erkenning geeft voor de complexiteit van deze plek en rol binnen de organisatie.

Deze kenmerken geven meteen aan waarom jij, wij en de studenten bij DNHS Business School ook zo graag op dit middenveld van de organisatie werken: de verantwoordelijkheden zijn groot, de impact op het succes van de organisatie bepaalt het succes van de organisatie, tegelijkertijd sta je ook midden in de operatie, spreek en schakel je met klanten, leveranciers en ben je het aanspreekpunten voor de mensen die in de organisatie werken. Je bent dus zowel van de inhoud als van de mensen.

Daarom heb ik bij het schrijven en gereed maken van dit eBook voor jou ook een aantal van onze DNHS Fast Track MBA studenten mee laten lezen. In het eBook vind je ook een aantal van hun opmerkingen, statements en inzichten terug. Omdat DNHS Business School nu eenmaal een netwerk van en voor middenvelders is die graag inzichten, tips en informatie met elkaar delen.

Heb je nog geen middenveld-positie, maar ambieer je er wel een? Ook dan kan dit eBook je een uniek inzicht geven in het 'speelveld' waar je naar toe wilt groeien. Dat betekent ook dat je vanaf nu je gericht verder kunt ontwikkelen om de altijd uitdagende functie van middenvelder in te vullen.

Bij elk kenmerk heb ik niet alleen een beschrijving opgenomen, maar heb ik ook een tip opgenomen hoe je dat facet van de rol van het middenveld verder in kunt vullen. Hoe je zelf stappen kunt zetten om jezelf in jouw rol als middenvelder in de organisatie verder te professionaliseren. Herken je je in het beeld dat we schetsen en heb je meer hulp nodig om je verder te ontwikkelen naar een volwaardige invulling van de middenveld-positie? Kom dan eens met ons in contact. We hebben tal van trainingen en opleidingen specifiek voor het middenveld. En als er acute zaken spelen kunnen we je ook on-the-job helpen en begeleiden.

Natuurlijk is er altijd meer. Meer inzichten, meer praktische benaderingen, meer tips en tricks… ben je door het lezen van dit eBook geraakt en wil je je bewust verder ontwikkelen als middenvelder? Kom dan eens in contact met DNHS Business School. We hebben tal van programma's en opleidingen die specifiek gericht zijn op jouw functioneren op het middenveld van jouw organisatie. Van een kort, praktisch toepasbaar eProgramma (zoals 'Weg met de werkstress'), via praktijkgerichte trainingen (zoals 'Delegeren kun je leren') naar volledige bedrijfskundige opleidingen voor het middenveld – zoals de Bedrijfskunde Compact en de Fast Track MBA.

Twijfel je wat voor jou de beste volgende stap zou kunnen zijn in jouw ontwikkeling als middenvelder? Neem contact met ons op via info@dnhs.nl en we geven je graag advies op basis van wat jij kunt vertellen over de organisatie, wat daar allemaal gebeurt, jouw rol daarin en onze ervaring met het opleiden van middenvelders.

Veel leesplezier met de zeven kenmerken die hierna zijn beschreven.

Den Haag, najaar 2022

Marischka Setz

Speel jij op het middenveld van de organisatie?

De laatste tijd praat en schrijf ik veel met de term ' het middenveld van de organisatie' in de kop. Maar wat is nu eigenlijk dat middenveld en waarom noem ik het niet gewoon middelmanagement? In deze blog zal ik beschrijven waarom het middenveld in mijn ogen een betere term is dan middelmanagement.

Je wilt geen middelmanager zijn...

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: de term middelmanager is zwaar beladen. Ik weet niet waar het vandaan komt - en ik weet al heel zeker dat het niet terecht is - maar de term middelmanager staat voor lui, dom, overbodig, bureaucratisch en alles wat je zeker niet wilt zijn in de organisatie. Vertel op een feestje aan een nieuw iemand die je ontmoet maar eens dat je middelmanager bent bij een groot bedrijf...

Nu we je leren dat je je oordeel vooral uit moet blijven stellen en vooral vragen moet gaan stellen om het beeld van de ander te kunnen snappen (geheel in lijn met eigenschap 5 van Stephen Covey: eerst begrijpen, dan pas begrepen worden), bij mensen die nog niet zover in hun ontwikkeling zijn zie je het oordeel zo ongeveer over het gezicht rollen. Oh, jij bent zo iemand die streepjes telt, vinkjes zet en moet zorgen dat alles in de organisatie volgens de procedure loopt. Zo iemand die het echte werk en de vrijheid van de professional op de werkvloer in de weg staat. De commercie hindert en in de weg zit en de creativiteit in de kiem smoort. Zo eentje dus……

Onterecht

Dat beeld is natuurlijk onterecht! De middelmanager is een noodzakelijke schakel tussen de hoog-over beelden en besluiten van de directie, het MT of het Bestuur - afhankelijk van de organisatie worden deze termen gebruikt voor het hoogste beslissingsorgaan binnen de organisatie - en de werkelijke activiteiten die op de werkvloer plaats moeten vinden. Het is de primaire taak van de middenmanager om de strategische besluiten te concretiseren en toepasbaar te maken voor de werkvloer. Waar moeten we meer van doen? Waar juist minder? En hoe moeten we onze activiteiten en processen aanpassen om de doelen van de organisatie te realiseren?

We hebben de afgelopen 10-15 jaar een hele stroming gezien van organisaties - en met name organisaties in de zorg - die over stapten naar 'zelfsturende teams'. Eindelijk verlost van de lastige en onproductieve tussenlaag van middenmanagers. De hele laag middenmanagers werd weggesneden en vervangen door (vaak externe) teamcoaches. Deze teamcoaches hadden tot doel om te zorgen dat de teams ook daadwerkelijk tot gezamenlijk overleg en besluitvorming kwamen, zonder dat er binnen het team iemand als praktiserend leidinggevende ging functioneren.

Het bleek minder haalbaar dan gedacht. En veel van de organisaties die de media zochten met de overgang naar zelfsturende teams hebben nu weer een professionele middenlaag. De taken die daar uitgevoerd worden blijken namelijk complexer en meer tijd en aandacht te vragen dan het team zelf kan regelen naast het werk van elke dag.

Je wilt wel een middenvelder zijn

De middelmanager vormt een essentiële schakel tussen het bestuur en de uitvoering. Met onze kennis van de MVPDS weten we dat dit een essentiële schakel is om de organisatie naar behoren te laten functioneren. Of om überhaupt doelen te behalen. Zonder het middenmanagement ontwikkelt de organisatie zich namelijk niet. Geen ontwikkeling richting het realiseren van de doelen en op weg naar het waarmaken van de visie van de organisatie. Maar ook geen ontwikkelingen in zaken als: uitproberen en implementeren van nieuwe werkmethoden, het stimuleren van individuele capaciteiten en talenten, het naar de bestuurstafel brengen van nieuwe inzichten en ontwikkelingen op de markt of het genereren van het creatieve en oplossingsgerichte denken in de organisatie.

Omdat de term middenmanager ons in de weg zit vanwege de verkeerde beeldvorming is het beter om een nieuwe, frisse term te introduceren. En het middenveld van de organisatie dekt de lading van een professionele middellaag.

Zelf heb ik niet veel verstand van voetballen, maar zelfs ik kan zien dat het succes van een team staat of valt met de kwaliteit van het middenveld. Natuurlijk scoren de spitsen, maar alleen als ze aangespeeld en vrijgespeeld zijn door het middenveld. En natuurlijk zorgt de verdediging dat er geen tegendoelpunten komen, maar alleen als het middenveld voor de eerste linie van de verdediging zorgt en de tijd creëert om voor een goede ‘line of defence’ zorg te dragen.

Het middenveld zorgt voor overzicht, ziet waar er ruimte is, benut die ruimte om het spel zo optimaal mogelijk te laten verlopen en is de voortdurende verbinding tussen aanval en verdediging. Het middenveld zorgt ervoor dat aanval en verdediging als een team kunnen opereren.

Zie bijvoorbeeld het plaatje hiernaast dat ik gevonden heb op de site van 'de voetbaltrainer'. Het plaatje laat duidelijk en schematisch zien dat niet alleen het middenveld een verbinding vormt tussen de aanval en de verdediging en andersom, maar ook dat er binnen het middenveld ook weer verschillende rollen zijn. Aan de zijkanten vraag je andere kwaliteiten en vaardigheden dan in het midden. En zo is er ook een aanvallende middenvelder naast een verdedigende middenvelder mogelijk. En soms ook nodig – het ligt er maar aan hoe je het speelgedrag van de tegenpartij inschat en welke keuze je maakt voor de manier van spelen.

Zo is het ook in een organisatie.

Wie behoort tot het middenveld?

Het middenveld is voor mij iedereen die niet werkvloer is en niet bestuur - die dus tussen de werkvloer en het bestuur in zit. Laten we eens naar een paar kenmerken kijken die voor mij behoren tot het middenveld:

- Vertalen van het bestuur naar de werkvloer en andersom
- Niet primair zelf aanvallen (bestuurlijke beslissingen nemen) of verdedigen (meewerken op de werkvloer), maar als het nodig is daar wel in kunnen springen
- Een eigen rol en taak hebben binnen de organisatie
- Door de eigen rol en taak mede vormgeven aan het heden en de toekomst van de organisatie

Ik denk dus aan leidinggevenden en managers, maar bijvoorbeeld ook aan professionals die op een stafafdeling werken. Vanuit die exportrol geven professionals in een staffunctie ook mede vorm aan de organisatie nu en de toekomst.

Coördinatoren en meewerkende voormannen horen wat mij betreft dus niet bij het middenveld, omdat ze te veel in de dagelijkse operatie staan en zelf meewerken op de werkvloer - onderdeel zijn van de werkvloer met een aantal extra taken.

Net als op het voetbalveld hebben dus niet alle middenvelders dezelfde rol of dezelfde taken. Op het middenveld kan dus ook een hiërarchische opbouw zijn.

Kenmerk 1

Je bent zowel betrokken bij de dagelijkse operatie als bij het maken van de plannen en het nemen van besluiten

Het bijzondere van de rol als middenvelder in de organisatie is dat je letterlijk in het midden van de organisatie zit en werkt. De rol die je vervult gaat ook zowel naar beneden – de mensen die de dagelijkse werkzaamheden doen – als naar boven – het leveren aan inzichten en voortgang en het meedenken over beleid en keuzes die genomen moeten worden samen met de directie of MT.

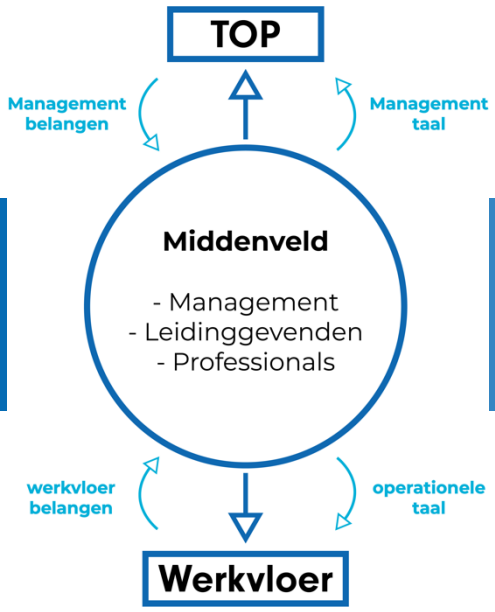
Hier zit de kern van de complexiteit van de rol van middenvelder. Je moet namelijk zowel snappen wat er op de werkvloer speelt en wat er in het dagelijkse proces gebeurt, als zicht hebben op de vraagstukken en mogelijkheden van de organisatie op strategische gebied. Je moet immers niet alleen aansturen en borgen dat de dagelijkse processen doorlopen worden en je overtuigen dat de mensen in het team weten wat ze moeten doen, je bent ook de aandrager voor de directie van informatie over voortgang en eventuele problemen en aandachtspunten. Bij kenmerk 7 ga ik hier dieper op in.

Dit “twee kanten uit werken” levert vaak een spanningsveld op.

Op strategisch niveau gaat het immers over de hoofdlijnen.

Er wordt op een hoger abstractieniveau gesproken en besluiten genomen. Dat moet je snappen en daar moet je in mee kunnen denken en praten. Tegelijkertijd moet je deze abstracte keuzes ook vertalen naar de praktijk het team en van het proces en moet je het team aan kunnen sturen in het doorvoeren van keuzes en het realiseren van doelen.

Je moet dus zowel de taal van de directietafel als de taal van de werkvloer spreken.
En je moet kunnen schakelen tussen deze twee talen en manieren van denken.



Dit kenmerk van het werk van de middenvelder geeft ook meteen het mooiste facet van ‘middenvelder zijn’ aan: jouw werk heeft letterlijk overal in de organisatie raakvlak mee. Jij bent als middenvelder – samen met jouw collega’s op het middenveld – de stuwende kracht achter zowel de productie en het voor elkaar krijgen van dingen nu, als degene die de organisatie naar de toekomst moet leiden. Je bent niet alleen verantwoordelijk voor de zogenaamde ‘going concern’ maar je bent ook verantwoordelijk voor het voorbereiden van de organisatie op de going concern van morgen.

> *Als middenvelder heb je vaak een heel breed stakeholderveld (speelveld) van gelijken in het middenveld. Uit ervaring weet ik dat het essentieel is om met hun samen te werken.*
> *Je moet dus niet alleen naar boven en beneden managen, maar zeker ook inde breedte. Het meest effectieve is als je samen met je collega middenvelders dezelfde boodschap naar beneden en nog belangrijker naar boven brengt.*
>
> *Koen van der Mark, manager in de Farma en student van de DNHS Fast Track MBA.*

En daarmee ben je als middenvelder ook verantwoordelijk voor het ontwikkelen van zowel de organisatie als van de mensen binnen de organisatie. En dat natuurlijk met volle focus op effectiviteit en efficiency. Het precieze verschil tussen effectiviteit en efficiency leggen we uit in de management en bedrijfskundige bibliotheek op de digitale DNHS Campus – je kunt als middenvelder een gratis account aanmaken op https://campus.dnhs.nl. Je hebt dan toegang tot de hele bibliotheek met een veelheid aan management modellen en begrippen, maar kunt ook de blogs en artikelen van onze docenten lezen.

Vanuit de staf

Ook als professional die vanuit een stafafdeling opereert – een functionele gespecialiseerde afdeling of werken als beleidsmedewerker – zijn middenvelders. Immers als professional in een staffunctie ben je ook bezig een vertaling te maken van wat de directie heeft besloten naar hoe de organisatie dit moet gaan doen. En wel over de as van jouw functionele invalshoek.

Ook vanuit de staf rapporteer je naar de directie over ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie (als input op keuzes die nog gemaakt moeten worden) en over de voortgang van de veranderingen die je in hebt gezet.

Dat vraagt van jou dat je kunt denken op strategisch niveau en dat je ook zowel de taal van de werkvloer als van de directietafel spreekt.

Of je nu in de staf werkt of in de lijn, je wilt voor zowel de werkvloer als de directie een volwaardige gesprekspartner zijn.

Tip bij dit kenmerk

Wil je je ontwikkelen tot een professionele middenvelder en heb je op dit criterium nog stappen te zetten? Dan hebben we een praktische tip voor je: stel jezelf op de hoogte van de overall doelen van de organisatie en bedenk op welke manier jouw team of jouw functionele bijdrage gaat helpen bij het realiseren van dat doel.

Kenmerk 2

Je hebt meer dagelijkse contacten te onderhouden dan de directeur of CEO

Als je vanaf de buitenkant naar de organisatie kijkt dan zie je natuurlijk dat de werkvloer veel contacten heeft met externe partijen: klanten, leveranciers, subcontractors en bijvoorbeeld vervoerders (als het gaat om fysieke producten). Dit zijn contacten die onderdeel zijn van het produceren en leveren van goederen en diensten aan klanten.

Een heel andere vorm van contacten zijn de contacten die de directeur of CEO heeft – of eigenlijk de gehele directie of C-team: contacten met de belangrijkste klanten op directieniveau, contacten met stakeholders zoals aandeelhouders en financiers, belangengroeperingen, etc. Een groot deel van de dagtaak van de CEO en de rest van het C-team bestaat uit het onderhouden van dit soort relaties en het veiligstellen en borgen van de belangen van de organisatie.

Het C-team bestaat uit alle eindverantwoordelijken binnen de organisatie. Deze naam komt voor uit het Amerikaans en staat voor 'Chief' – de hoogste in rang voor het betreffende aandachtsgebied. Zo kennen grote organisaties bijvoorbeeld de volgende chief- functies:

CEO => Chief Executive Officer => de uiteindelijk verantwoordelijke, de algemeen directeur
CFO => Chief Financial Officer => de eindverantwoordelijke op financieel gebied
COO => Chief Operations Officer => de eindverantwoordelijke voor de dagelijkse productie en daarmee leidinggevende voor 'de lijn'

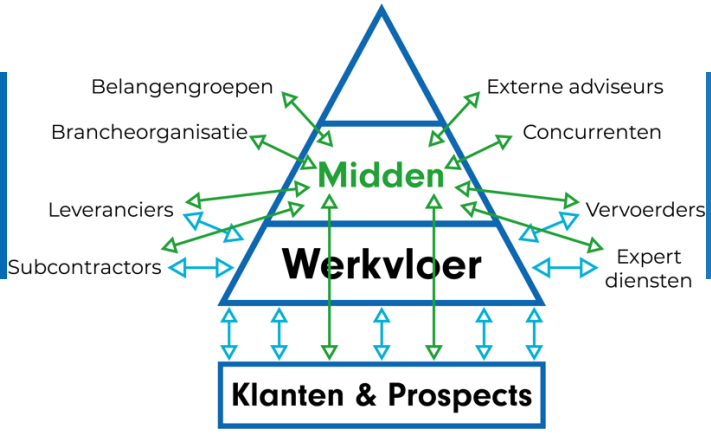
CIO => Chief Information Officer => de eindverantwoordelijke voor ICT en het digitaliseren van de organisatie
CMO => Chief Marketing Officer => de verantwoordelijke voor het assortiment, de producten en de verkoop

Dit C-team noemen we in Nederland ook wel de directie of het MT.

We benoemen het hier expliciet omdat Amerikaanse managementbegrippen vaak op onverwachte momenten toch gebruikt worden in het Nederlandse bedrijfsleven – en dan heb jij het voordeel dat je al weet wat ermee bedoeld wordt.

Als middenvelder ben je echter koning en admiraal van het netwerken en managen van relaties. Want jij onderhoudt niet alleen relaties met klanten en leveranciers – en moet aan de bak als de teamleden er niet goed uit komen met deze klanten, leveranciers en sub-contractors – je moet ook periodiek de afspraken met deze partijen tegen het licht houden om te bepalen of alles nog optimaal aansluit bij hoe de organisatie werkt.

Vaak ben je ook de wegvoorbereider voor het C-team als het gaat om hun contacten met strategische klanten, leveranciers en stakeholders. Daarvoor schakel je dan met counterparts bij die externe partijen – en vaak wel met meerdere mensen bij die externe partijen. Zo kun je zaken voorbereiden, vragen en issues adresseren, informatie ophalen en de stemming peilen, waardoor het C-team effectief in de rol gezet kan worden.



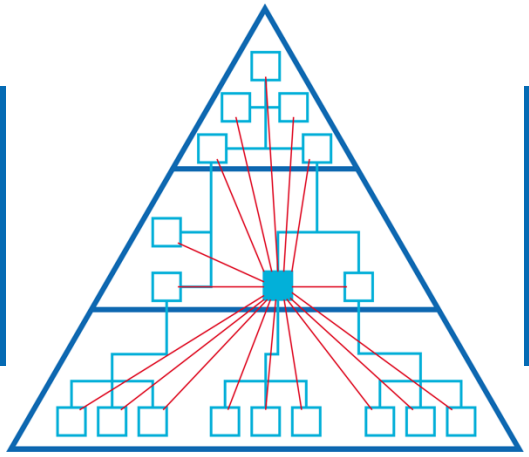
Behalve met externe relaties heb je als middenvelder ook met legio aan interne relaties contacten. Denk bijvoorbeeld aan:

- ✓ De directie, het C-team of MT
- ✓ De medewerkers die je zelf aanstuurt
- ✓ De medewerkers van andere afdelingen waar jouw mensen mee te maken hebben
- ✓ De andere middenvelders binnen de organisatie

Zoals eerder benoemt is dit voor mij een zeer belangrijke activiteit. Dit kan uiteraard ook veroorzaakt worden door grootte van het bedrijf waardoor veel stakeholders die in kleinere bedrijven wellicht tot de externe horen voor mij interne middenveld collega's horen.

Net als in het voetbal is het essentieel dat het middenveld goed samenwerkt als linie. De grootste successen die ik heb behaald hebben te maken gehad met zorgen voor alignement binnen het middenveld om te zorgen dat er een consistente boodschap naar boven en naar beneden gaat. Zeker als je iets gedaan wilt krijgen bij de directie is het goed om één front te vormen en gezamenlijk na te denken over de boodschap die de directie of de werkvloer moet krijgen.

Koen van der Mark



Als je dit zo bij elkaar zet vraag je je eigenlijk af hoe je ooit nog werk verzet krijgt… ☺

Het is dan ook niet verwonderlijk dat middenvelders zo veel vergaderen. Er zijn nogal wat mensen waar je of 1-op-1 of in een groep dingen mee af moet stemmen. En dat afstemmen dient allemaal twee hoofddoelen:

1. Borgen dat de dagelijkse processen in het hier en nu goed lopen – met alles wat er vandaag, morgen en deze week gebeurt;

2. Bedenken, uitdenken en klaarzetten van veranderingen die doorgevoerd moeten worden in die dagelijkse processen zodat de organisatie zich kan ontwikkelen tot de organisatie van de toekomst. En dan natuurlijk wel zo dat alle onderdelen van de organisatie op hetzelfde moment overgaan op de nieuwe manier van werken, zodat de klant er verder niets van merkt.

De tip bij dit kenmerk

Omdat je als middenvelder soms van vergadering naar vergadering gaat is het verstandig om als voorbereiding niet alleen naar de agenda en de stukken te kijken, maar ook na te gaan wie in de vergadering op welke manier over de agenda punten denkt. Wie heeft er een belang? Wie is voor of tegen? Aan wie ga je steun hebben als er een beslissing genomen moet worden? Moet je iemand van tevoren nog bilateraal spreken?

Je zult merken dat als je deze tip in de praktijk gaat brengen jouw vergaderingen een stuk effectiever zullen worden. En met effectief bedoel ik hier dat je jouw doelen sneller en met minder moeite en discussie zult behalen in deze vergaderingen. En dat lijkt me altijd de moeite waard.

> *Tip 2. Ga van tevoren na of iedereen die nodig is voor een beslissing of voor het behalen van jouw doel aanwezig is. Als een essentiële stakeholder afwezig is zal de meeting nooit de gewenste uitkomst bieden en is het verloren tijd. Tipje in timemanagement.*
>
> *Koen van der Mark*

Kenmerk 3

Een van jouw rollen is het vertalen van de strategische keuzes naar wat er in de afdeling of het team moet gebeuren

Bij kenmerk 1 hebben we het er al heel kort over gehad: jouw rol als middenvelder is om de strategische keuzes die aan de directietafel worden gemaak te vertalen naar de werkvloer. Dat klinkt op zich niet heel spannend. Stel datje de enige productieafdeling aanstuurt en de directie bepaald dat de productie omhoog moet van 800 eenheden naar 1000 eenheden.

Dat is een duidelijke opdracht die je zo mee kunt nemen naar het team. Geen vertaling voor nodig.

Maar stel dat de directie besluit dat er overall 10% in de kosten bespaard moet worden. Nu ben je niet meer de enige middenvelder die met deze opdracht aan de slag moet. Je moet met je collega middenvelders bepalen waar in de organisatie de kosten naar beneden moeten om te zorgen dat de organisatie als geheel die 10% gaat halen.

Want overall 10% besparen is niet hetzelfde als iedereen 10% besparen!

Als iedereen 10% gaat besparen wordt bij alle afdelingen de druk opgevoerd en gaan alle afdelingen het eigen proces nog een keer doorlopen om te zorgen dat de extra of te voorkomen werkzaamheden geschrapt worden. Hier zitten drie hele grote risico's in:

1. De afdeling – of beter gezegd: het deelproces – die het meeste de voortgang en groei van de output bepaalt gaat 10% in de kosten snijden. Wat betekent dat de organisatie als geheel de doelstellingen niet meer gaat halen. Bij het bepalen wie hoeveel bij gaat bijdragen aan de overal 10% besparing wil je deze bottleneck of knelpunt processen eigenlijk buiten schot laten.

2. Een snelle manier om als afdeling kosten te besparen is je eigen proces opschonen, standaardiseren en zorgen dat de fouten of onduidelijkheden opgelost zijn voordat jij met jouw team aan jullie deel van het proces begint. Vaak betekent dit dat je dingen niet meer doet, of hele duidelijke voorwaarden stelt voordat je werkzaamheden of deelprocessen overneemt van andere afdelingen. M.n. stafafdelingen voeren vaak van dit soort besparingsacties door – bijvoorbeeld door een uitgebreid intake formulier te maken waarvoor degene die werkzaamheden van de afdeling vraagt eerst zelf de opdracht geheel helder moet hebben…

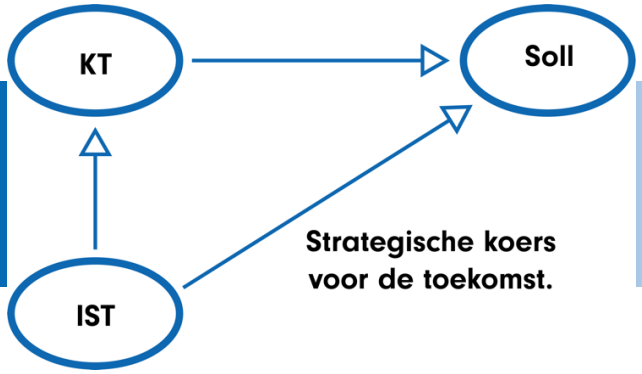
Vaak resulteren dit soort opschoningen er in dat de vragende afdelingen er meer werk bij krijgen. Werk waar ze eigenlijk de expertise niet voor hebben. Want hoe kan ik ooit een volledige ICT briefing maken als ik niet kan overzien met welke systemen of koppelingen ik allemaal te maken krijg? Of hoe kan ik op voorhand een keuze maken welke media ik voor een actie in wil zetten als ik geen expertise heb in middelen en mediakeuzes die me helpen om mijn doelgroep te bereiken.

Een ‘opschonings-‘of besparingsactie van dit soort heeft over het algemeen tot gevolg dat de kosten in de organisatie juist oplopen. Het kan een besparing laten zien voor een bepaalde afdeling, maar is voor de som van de afdelingen juist kosten verhogend.

3. Een snelle manier van 10% besparen is alles wegstrepen dat niets te maken heeft met de activiteiten en de doelen die gericht zijn op wat we vandaag doen. Bijvoorbeeld het stopzetten en wegstrepen van alle product-, proces, interactie-, IT-ontwikkelingen. Gisteren kon je ook producten en diensten maken zonder deze ontwikkelingen en ook vandaag heb je nog niets aan deze ontwikkelingen. Dat zijn dus snelle besparingen, waar je als organisatie nu niets voor hoeft te laten. Het nadeel is hier wel dat je je als organisatie niet meer ontwikkelt voor de toekomst toe. En dat terwijl de wereld rondom de organisatie dagelijks in beweging en ontwikkeling is. Het risico is bij deze aanpak groot dat je de ‘fit’ met de markt verliest en dat je zo nog wel vandaag bestaansrecht hebt, maar morgen wellicht niet meer.

Als middenvelder moet je dus de opdracht van de bestuurstafel – 10% besparen – aan de ene kant los kunnen zien van jouw eigen afdeling: waar kunnen we besparen zonder dat dit op de korte of langere termijn cruciale problemen veroorzaakt. En aan de andere kant moet je deze opdracht ook kunnen vertalen naar de eigen afdeling en het eigen proces: waar kunnen wij bijdragen aan de gewenste besparing zonder dat het leveren van waarde aan klanten in gevaar komt?

Je moet een balans weten te maken tussen wat op de korte termijn nodig is en wat op de lange termijn wenselijk.



De tip bij dit kenmerk

Ga bij een besparingsopdracht zoals hierboven beschreven niet meteen aan de slag met je eigen team om 10% te besparen (dus IN het proces van de afdeling), maar kijk samen met andere middenvelders waar je kosten kunt besparen in de doorstroom tussen de afdelingen. Hier is vaak nog veel winst te behalen, die niet alleen voor minder kosten zorgen, maar gelijktijdig ook meer waarde voor klanten opleveren. Zoals kortere doorlooptijden, minder wachttijden, snellere duidelijkheid etc.

Juist in deze benadering – de opdracht van de directie eerst maar eens op het middenveld rondspelen – zit een essentiële bijdrage van het middenveld aan de organisatie. Een bijdrage die ik in de praktijk nog te weinig zie in organisaties.

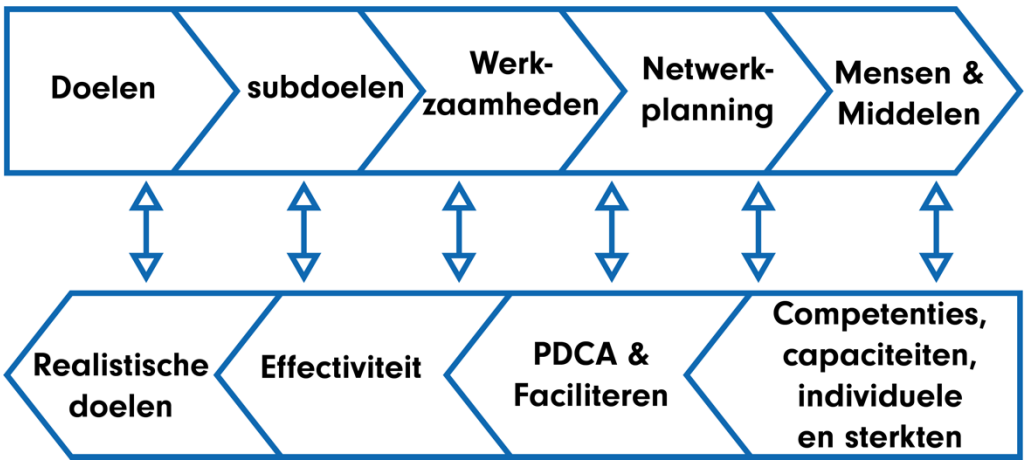
> *Eens, in mijn ervaring is de eerste stap die iedere middenvelder doet zijn eigen FTE beschermen, want als we eerlijk zijn is het eerste waar naar gekeken wordt bij besparingen in de meeste bedrijven en vakgebieden het aantal FTE aangezien dit vaak de grootste kostenpost is. Is dit nog iets wat je hier wilt benoemen?*
>
> *Momenteel is dit bij ons in de organisatie ook aan de gang. Mensen komen met de meest creatieve onzin om aan te tonen dat de resources die ze voor COVID extra mochten aannemen nu nog steeds nodig hebben ondanks dat er duidelijk minder werk is.*
>
> *Koen van der Mark*

Kenmerk 4

Je stuurt mensen aan – omdat je leidinggevende bent of projectmanager… of inhoudsdeskundige

Een belangrijk kenmerk dat alle middenvelders gemeen hebben is dat je mensen aanstuurt. Of je bent leidinggevende op een team en hebt een hiërarchische rol, of je hebt een bepaalde (vak) expertise die je door het opzetten, aansturen of bijdragen aan projecten invult. In beide gevallen stuur je - werkzaamheden en de mensen die die werkzaamheden uitvoeren - aan.

Omdat je als middenvelder zowel verantwoordelijk bent voor de inhoud als de mens kun je de volgende denklijn goed gebruiken:



Aan de bovenkant van dit schema volgen we de inhoud van de doelen van algemeen naar specifiek, van organisatieniveau naar de individuele teamleden, in het onderste deel van het schema volgen we de lijn van de capaciteiten van de organisatie en daarmee ook de menskant.

Laten we de bovenkant van het schema eens stap voor stap bekijken.

Doel(en)
De doelen die jij meekrijgt maken onderdeel uit van het grotere doel of de doelen die de organisatie als geheel wil realiseren. Voor het zo goed mogelijk aansturen van jouw team en team-werkzaamheden is het belangrijk dat je naast je eigen doel(en) ook kennis hebt van het (de) overal organisatie doel(en). En wel om verschillende redenen:

1. Jouw doel is een vertaling, een deel van het overal doel. En daarmee komt er altijd een vertekening in de formulering. Ergens in het uitvoeren en realiseren van het doel loopje tegen een punt aan waar je zelf keuzes moet maken welke kant de realisatie op gaat. Die keuzes kun je alleen maar goed maken als je weet waarom dit doel voor de organisatie belangrijk is.

2. Andere afdelingen of teams hebben ook doelen gekregen die bijvoorbeeld van invloed kunnen zijn op de dingen die jij met jouw team doet of moet doen. Die zaken wil je van tevoren weten, zodat jij met jouw team je hierop voor kunt bereiden. Ook kan het zijn dat een ander team ergens gedurende hun proces aanspraak doet op mensen of kennis die jij met jouw team in moet brengen. En dat moet wel passen bij de doorgang van jouw werkzaamheden en doelen.

3. Als zich gedurende het jaar knelpunten voordoen en jij moet keuzes maken wat voorrang krijgt in de werkzaamheden, wil je voor die zaken kiezen die voor de organisatie als totaal het belangrijkst zijn. Daarvoor moet je weten wat de doelen van de organisatie zijn. En eigenlijk ook waarom de organisatie nu juist voor deze doelen heeft gekozen.

Subdoelen
De doelen die je hebt voor de komende periode ga je onderverdelen in subdoelen – stappen die je volgordelijk kunt nemen. Zo vertaal je bijvoorbeeld een omzetdoel voor een heel jaar in omzetdoelen per kwartaal en eventueel per maand of dag. Een doel voor het bouwen van een nieuw deel van het productassortiment deel je op in verschillende producten en fasen in besluitvorming, bouwen en opleveren. Als je bijvoorbeeld als not-for-the-profit organisatie (denk zorg of bijvoorbeeld een gemeente) als doel hebt dat je in een jaar een aantal cliënten wilt hebben geholpen, kun je dat niet alleen in het jaar verdelen in termen van elk kwartaal een deel van de cliënten, maar ook inplannen wanneer je mensen gaat benaderen, hoeveel stappen je in de tijd moet zetten om ze uiteindelijk in een bepaald kwartaal geholpen te kunnen hebben.

Op deze manier kun je bij elk subdoel de status en de voortgang bepalen en kun je tijdig bijsturen of schakelen met andere middenvelders of de directie. Je hebt als het ware niet alleen de uitkomsten in het oog, maar ook de stappen die tot die uitkomsten of resultaten moeten leiden.

Als je als school pas in augustus begint met werven voor het nieuwe schooljaar dat in september begint, weet je zeker dat je te laat bent. Je moet nadenken over de stappen na het vullen van klassen toe en niet alleen tijdig beginnen met werven, maar ook weten hoeveel kinderen (en ouders) je op informatieavonden wilt hebben om de klassen goed gevuld te krijgen.

Werkzaamheden
De subdoelen kun je weer verder opdelen in werkzaamheden of acties die gedaan moeten worden om die subdoelen te bereiken. Voor het team wordt het nu ook steeds concreter wat er moet gebeuren.

Netwerkplanning
Als je alle subdoelen uitgewerkt hebt naar werkzaamheden moet je als middenvelder ook kijken naar de manier waarop de verschillende werkzaamheden elkaar beïnvloeden. Zo kunnen sommige werkzaamheden pas beginnen als andere werkzaamheden klaar zijn. En dus zijn er ook werkzaamheden die input zijn voor werkzaamheden die volgen. Dit geheel laat een netwerk van samenhangende werkzaamheden zien.

In dat gehele netwerk kun je ook een lijn trekken van de opeenvolgende werkzaamheden die uiteindelijk de minimale doorlooptijd bepalen. We noemen deze lijn het kritieke pad. Als middenvelder moet je dit kritieke pad bewaken, want als dit kritieke pad in gevaar dreigt te komen moet je met andere middenvelders afstemmen wat de gevolgen zijn voor hun respectievelijke werkzaamheden en doelen.

Als je een team van professionals aanstuurt kun je een deel van deze netwerkplanning, de bepaling van het kritieke pad en het bewaken van dat kritieke pad ook neerleggen bij deze professionals.

Mensen en middelen
Als je weet welke werkzaamheden wanneer ongeveer in de tijd plaats moeten vinden, komen we bij de laatste inhoudelijke stap: het toewijzen van mensen en middelen. Met andere woorden: wie gaat deze verschillende werkzaamheden doen, wie gaat daarbij helpen of ondersteunen en welk budget is daarvoor nodig.

Het kan zijn – en dit gebeurt in de praktijk nog wel eens ☺ - dat je meer werkzaamheden in je planning op hebt genomen dan je mensen en middelen beschikbaar hebt. Je kunt nu twee stappen zetten:

1. Je gaat onderzoeken of je meer mensen of middelen kunt regelen. Denk hierbij ook aan het opstarten van een project waarbij je mensen en middelen van andere afdelingen inzet om de ‘gaten’ bij jou in te vullen.

2. Je gaat samen met de teamleden onderzoeken waar je versimpelingen en versnellingen aan kunt brengen zonder concessies te doen aan het eindresultaat. Misschien krijg je dan minder toeters en bellen, maar wellicht zijn die toeters en bellen ook niet allemaal nodig.

De onderkant van het schema:

Capaciteiten, competenties en individuele sterke punten
Bij het verdelen van werkzaamheden onder de teamleden hou je idealiter rekening met beschikbaarheid, kennis en capaciteiten. Ervaring in bepaalde werkzaamheden is natuurlijk ook een factor waar je rekening mee kunt houden. En wilt houden, want ervaring betekent over het algemeen: sneller, beter en minder aansturing nodig.

Maar houd met het toedelen van werkzaamheden aan teamleden ook eens rekening met de volgende invalshoeken:

- Wat vindt iemand leuk om te doen?
- Waar liggen ambities en persoonlijke doelen?
- Waar kun je gebruik maken van de sterke punten van teamleden? Niet overal even goed in, ook al zou volgens de functiebeschrijving iedereen op een bepaalde functie werkzaamheden moeten kunnen uitvoeren. De een is bijvoorbeeld heel goed in de details terwijl een ander van de grote lijnen is, de een van de cijfers terwijl de ander goed is in het bereiken van commitment bij andere afdelingen. Laat deze mensen bijvoorbeeld eens in duo's optrekken.

Denk na over in welke fase je iemand inzet: bijvoorbeeld de ideeën-generator aan het begin en de afmaker juist meer in een latere fase van een project.
Gerrit van der Meulen, beleidsmedewerker bij een scholengemeenschap en student van de Fast Track MBA

- Denk na over wat iemand nodig heeft voor een vervolgstap en zet iemand zo in dat de kennis, vaardigheden en ervaringen voor die vervolgstap ook 'opgehaald' kunnen worden.

Heel erg belangrijk. Mensen werken beter, zijn effectiever en creëren meer waarde als ze het leuk vinden wat ze doen en de werkzaamheden zien als onderdeel van hun ontwikkeling en dus ook nog wat uitdagend zijn voor ze. Uiteraard is er ook genoeg stom werk dat simpelweg gedaan moet worden, maar er moet ook wat voor de medewerker in zitten wil je echt gemotiveerde succesvolle medewerkers hebben
Koen van der Mark

PDCA en faciliteren
Richt een proces in om de voortgang te kunnen volgen, te bespreken waar wellicht bijsturing of andere aanpakken nodig zijn en help om die veranderingen te realiseren. Denk daarbij aan faciliteren, niet controleren! Bij faciliteren laat je als leidinggevende het teamlid nadenken over voortgang en vervolgstappen zodat iemand rolvolwassen gaat functioneren. Bij controleren zit je boven op de uitvoering en voortgang van activiteiten en grijp je sturend in als het niet zo gaat als jij had bedacht. Gevolg: uitvoerende, niet meer nadenkende medewerkers die of blijven en alleen doen wat jij zegt of medewerkers die zodra het mogelijk is een andere functie accepteren.

Effectiviteit
Jouw rol is de verschillende werkzaamheden en voortgangen te monitoren, af te wegen tegen de werkzaamheden, voortgangen en plannen van de organisatie en dit geheel weer tegen de ontwikkelingen buiten de organisatie af te zetten. Jouw vraag hierbij is altijd: zijn we nog wel met de goede dingen bezig? Zijn we wel effectief? Of kan het sneller, beter…zodat we onze doelen sneller en beter kunnen bereiken? Kortom, kunnen we effectiever en efficiënter worden?

Doelen realiseren
Uiteindelijk doen we al deze werkzaamheden in de organisatie om de doelen van de organisatie te bereiken. En daarvoor moet je als middenvelder verder kijken dan je eigen team. Je moet ook met collega-middenvelders kijken naar hun voortgang en bespreken waar je elkaar eventueel kan bijstaan en helpen.

Het gaat er immers niet om dat jij als enige team de eindstreep haalt… het succes van de organisatie wordt uiteindelijk bepaald door het laatste team dat over de eindstreep komt. Pas dan is het organisatiedoel bereikt.

De tip bij dit kenmerk

Bedenk goed – vanuit de inhoud, het proces en de mens – op welke manier je wilt en moet sturen voor jouw deel van de organisatie. In de bedrijfskunde kennen we de volgende manieren van sturen:

1. *Input => wat is er nodig om het proces te starten*
2. *Throughput => gericht op de verschillende stappen in het proces*
3. *Output => wat er na het proces opgeleverd wordt*
4. *Outcome => wat er met de output wordt bereikt*

Input sturing
Het proces kan alleen doorlopen worden als er voldoende input is. De mensen zijn professioneel zelfstandig. De sturing van jou als middenvelder is gericht op het tijdig beschikbaar hebben van input.
Denk hierbij bijvoorbeeld aan sturing van medisch specialisten in een ziekenhuis of accountants.

Een voorbeeld van input sturing:
“Hier heb je vier klanten/patiënten/studenten om mee aan de slag te gaan.”

Throughput sturing
In elk proces zitten weer tussenstappen. Als middenvelder ga je bij throughtput sturing de voortgang en doorloop van al die tussenstappen volgen en bewaken. Dit is verstandig bij hele grote en complexe processen en projecten. Bij minder complexe processen en projecten komt deze manier van sturing al snel neer op micromanagement.

Een voorbeeld van throughput sturing:
“Wat heb je de afgelopen week gedaan richting die vier klanten/patiënten/studenten en wat ga je komende week doen?”

Output sturing
Er is bekend wat er aan het einde van het proces opgeleverd moet worden en je geeft de medewerker de opdracht dat eindproduct te produceren. Je stuurt op het wel of nog niet opgeleverd zijn. Deze vorm van sturing wordt ook wel ‘vinken’ genoemd, maar is in tegenstelling tot deze wat negatieve benaming een hele effectieve manier van sturen, waarbij medewerkers ook graden van vrijheid hebben in het opzetten en uitvoeren van het werk. Goed voor rolvolwassen medewerkers.

Een voorbeeld van output sturing:
“Ik wil dat je elke maand bij deze vier klanten op bezoek gaat.”

Outcome sturing
Bij deze manier van sturing geef je de medewerker de grootste mate van vrijheid. Je maakt duidelijk wat je aan bijdrage aan het teamdoel of het organisatiedoel verwacht en stuurt er alleen op of dat ook bereikt wordt. De methode of de inspanning staat niet vast, de medewerker bepaalt zelf op welke manier dit doel bereikt wordt. In de praktijk zal een rolvolwassen medewerker kiezen voor de manier die past bij de individuele capaciteiten en sterke punten.

Een voorbeeld van outcome sturing:
“Ik wil dit kwartaal minimaal x nieuwe omzet uit deze vier klanten in de boeken hebben.”

Kenmerk 5

Je hebt lijnverantwoordelijkheid of adviseert de lijn over te nemen acties

Als je senior, coördinator, operationeel teamleider of meewerkend voorman bent, coördineer je werkzaamheden binnen een team of deelteam naast dat je zelf ook inhoudelijke werkzaamheden verricht. Een ideale verdeling voor een coördinator of meewerkend voorman is minimaal 60% inhoudelijk werk en maximaal 40% coördinerende taken. Onder coördinerende taken verstaan we zaken als:

- Weekstaten maken
- Urenbriefjes aftekenen
- Input voor rapportages maken
- Vrijdagen en vakanties regelen
- Werkplek inrichting en werkzame apparatuur
- Enz

Zaken dus die te maken hebben met het goed kunnen functioneren van de werknemers in het (deel)team. Zo'n coördinator maakt nog geen deel uit van het middenveld, maar behoort bedrijfskundig bij de werkvloer of operatie.

Als middenvelder heb je een andere verantwoordelijkheid, namelijk een gedelegeerde verantwoordelijkheid om een deel van de overall doelen te organiseren en realiseren.

Middenvelder zijn is niet zomaar een rol in de organisatie, het is een essentiële rol die bijdraagt aan het succes van de organisatie – nu en richting de toekomst. Daarom heeft de directie jou een deel van de doelen gedelegeerd. Niemand anders in de organisatie houdt zich er mee bezig dat dat doel of die doelen gerealiseerd worden. En dat betekent nogal wat.

Niet alleen moet je deze verantwoordelijkheid in stukjes 'breken' zodat je het team aan het werk kunt zetten… je bent ook aanspreekbaar op de voortgang en de realisatie van jouw stukje van het grotere geheel.

En dat betekent weer dat je binnen je team, maar ook naar andere middenvelders, mensen moet activeren en werkzaamheden verder moet delegeren om te zorgen dat ook alles gebeurt. Een veel voorkomende fout die middenvelders maken – en een fout die maakt dat jouw deel van de organisatie nooit echt goed gaat draaien – is dat ze geloven dat ze het zelf sneller en beter kunnen.

Deze verantwoordelijkheid gaat verder dan alleen in ontvangst nemen van de doelen die je met je team moet gaan bereiken, je hebt ook een stem in het bepalen van de doelen en het checken van de haalbaarheid van de doelen met de mensen en middelen die je krijgt voor realisatie. Ook moet je met anderen op het middenveld afstemmen of zij met soortgelijke doelstellingen bezig zijn. Dat heeft namelijk gevolgen voor afstemming en timing. Het is sowieso goed om af te stemmen of de doelen van andere middenvelders complementair aan elkaar zijn en of alle doelen in lijn zijn met de strategie. Het kan namelijk ook zijn dat de uitwerking van de doelen naar de verschillende afdelingen wrijving met elkaar opleveren. Bijvoorbeeld als de governance en compliance afdeling het doel heeft gekregen om de risico's procedureel te verkleinen en de marketingafdeling het doel heeft gekregen om de regeldruk te verminderen. Dit tijdig onderling afstemmen en terugbrengen voor duidelijke besluitvorming en richting is een verantwoordelijkheid van het middenveld.

Als de doelen die je gedelegeerd krijgt niet haalbaar zijn met de mensen of middelen zijn er een aantal zaken die je kunt doen, namelijk:

- Die doelen verkleinen
- Meer mensen – vast, flexibel, inhuur van specialisten
- Meer middelen – waarmee je bijvoorbeeld het bovenstaande kunt realiseren

Het verkleinen van doelen – de eerste optie die hierboven wordt beschreven - kan leiden tot het niet realiseren van het overall doel van de organisatie. Het is belangrijk dat je je dit bewust bent en dit ook meeneemt in jouw terugkoppeling naar het hogere C-level. De verstandige aanpak voor de organisatie zal over het algemeen dan ook zijn om meer mensen aan te trekken van en het inzetten van meer middelen zodat het overall doel wel bereikt kan worden. Voorwaarde hiervoor is uiteraard wel dat de betreffende mensen er zijn en aangetrokken kunnen worden (iets wat in de huidige arbeidsmarkt misschien nog wel lastig is) en dat de organisatie de beschikking heeft over de middelen. Of die middelen op korte termijn aan kan trekken. Alleen zo borg je dat de overall doelen voor de organisatie gerealiseerd kunnen worden en jij niet opgescheept wordt met een mission impossible! En dit is belangrijk, want het gaat wel over de continuïteit van de organisatie, nu en in de toekomst!

Het is altijd onverstandig een 'mission impossible' aan te nemen, hoe dringend de oproep of sturing vanuit de directie ook is:

A. Je zet een druk op jouw team voor een doel waarvan jij weet dat het niet haalbaar is, met alle gevolgen van werkstress, werkdruk en uitval (ziekteverzuim, burn-out of weggaan van medewerkers).

B. De doelen die jij hebt, hangen weer samen met andere doelen in de organisatie. Als jij een mission impossible accepteert en niet waar kunt maken, kunnen ook andere delen van de organisatie niet verder. De organisatie komt dan in een neerwaartse spiraal van falen, verwijten, schuldigen aanwijzen…

C. Er is – tenzij je Tom Cruise bent – geen eer te behalen aan een mission impossible. Als je het haalt heb je gewoon gedaan waarvoor je opgesteld staat, heb je het niet gehaald dan ben jij degene die gefaald heeft…

Zorg dat je overzicht houdt en echt duidelijk communiceert over potentiële missions impossible! Hier zit namelijk een grote valkuil om zelf te veel werkstress op te bouwen en uiteindelijk uit de roulatie te 'vallen'.

> *Hier zit een groot afbrandrisico voor middenvelders – te veel, te gemakkelijk aannemen en dan de verantwoordelijkheid voelen om het ook te realiseren. Ook als je weet dat het eigenlijk niet kan.*
> *Gerrit van der Meulen*

De tip bij dit kenmerk

Als je met hoge doelen zit en zelf te druk bent om echt goed te functioneren… kijk dan nog eens naar het bovenstaande lijstje met taken die je bij een coördinator neer kunt leggen. Vanuit jouw proces heb je vast nog wel een aantal operationeel coördinerende taken die je bij een teamlid kunt beleggen. Zo geef je iemand in het team de kans zich verder te ontwikkelen en jij krijgt meer je handen (en hoofd) vrij om die dingen te doen die je echt zelf moet doen.

> *Denk ook na over het stellen van prioriteiten en hoe dit te doen zodat dit op een gecoördineerde manier gebeurt met de rest van het middenveld en in lijn met de bedrijfsdoelstellingen. Bij ons komt het geregeld voor dat een deel van de organisatie niet alles kan supporten en dus prioriteiten moet stellen over wat eerst wordt opgeleverd en wat eventueel vertraagt of niet gedaan. Als het andere deel van de organisatie dan vrolijk doorgaat is dat niet heel efficiënt en levert veel frustraties op.*
> *Koen van der Mark*

Kenmerk 6

Je bent verantwoordelijk voor het aanleveren van managementinformatie

Ik heb het in het voorgaande vooral gehad over de zaken die je als middenvelder in de lijn van boven (directie) naar beneden (werkvloer) moet doen. Bij dit kenmerk gaat het om de omgekeerde lijn: het gaat over de rol die je als middenvelder hebt om collega's op het middenveld en de directie op de hoogte te houden van de voortgang van de dingen die je moet doen. In organisaties doen we dat meestal aan de hand van de managementrapportage.

Het vervelende van de managementrapportage is dat dit meestal een dag/week/maand of kwartaaloverzicht is dat de voortgang in de realisatie van de doelen in cijfers weergeeft. Zaken als:

- Hoeveel omzet hadden we gedacht in deze maand en in het jaar tot nu toe binnen te hebben gehaald versus hoeveel hebben we daadwerkelijk binnengehaald

- Hoeveel kosten (vaak onderverdeeld in verschillende soorten kosten) hadden we gedacht in deze maand en in het jaar tot nu toe te moeten maken versus wat hebben we echt aan kosten gemaakt

- En dan komen vaak nog een hele serie aan onderliggende meetpunten, zoals:
    - Ziekteverzuim per afdeling
    - Doorlooptijden
    - Bezettingsgraden
    - Personeelskosten
    - Inzet van flexibele medewerkers

Vaak informatie die een administratieve of financiële afdeling uit de systemen kan halen en die jij als middenvelder gelijktijdig met of zelf na jouw hogere manager ontvangt.

Allemaal belangrijke informatie om duidelijk te hebben, want ze geven aan hoe de resultaten van de inspanningen tot dat moment zijn geweest. Er wordt nu bilateraal of in een directie-middenveld overleg besproken of we 'op planning' of 'op budget' lopen en als dat niet zo is, waar we bij kunnen sturen of in moeten grijpen.

Omdat je nu in de verdediging gedrukt wordt – je moet je immers verdedigen of verklaren waarom je afwijkt van de planning of het budget – is de grootste zorg van middenvelders vaak dat ze vooral niet de meest afwijkende zijn…

Helaas geven resultaten uit het verleden niet per definitie een goede voorspelling voor de toekomst. En de aan het begin van het jaar of zelfs eind vorig jaar gestelde doelen geven ook niet altijd zicht meer op bestaansrecht of succes in de markt.

En jij, als middenvelder, moet ook in managementinformatie voorzien die een zo goed mogelijke voorspelling van de toekomst geeft. Wat gaan de opbrengsten en kosten de komende maanden doen, welke acties heb je al in werking gezet om de resultaten te beïnvloeden, welke ontwikkelingen worden de komende tijd gerealiseerd en wat is daar het verwachte effect op de resultaten van?

Maar ook: welke bewegingen en ontwikkelingen signaleer je in de markt die invloed hebben op het succes van de organisatie, en dus op de plannen en doelen waar jullie aan werken? Jij zit dicht bij de markt, jouw leidinggevende of de directie zit veel verder weg van deze ontwikkelingen.

De tip bij dit kenmerk

Bij dit punt een aantal tips:

- Spreek met de financiële afdeling af dat je vroegtijdig inzicht krijgt in de voorlopige cijfers over die periode – dan weet je waar de discussie met de directie over gaat.

- Laat je – los van de dagen dat er aan de managementrapportage wordt gewerkt, dat is topdrukte – eens goed door de opbouw van de managementrapportage leiden. Waar komen kosten vandaan die op jouw afdeling worden geboekt, heb je daar invloed op of niet en welke opbrengsten tellen mee?

- Plan naast de collectieve bespreking van de cijfers ook een bilateraal met jouw leidinggevende om door de cijfers te gaan. Je hebt nu meer tijd en gelegenheid dingen toe te lichten, te bespreken wat verwachtingen zijn, welke tips jouw leidinggevende heeft en welke prioriteiten er zijn.

- Bespreek elk kwartaal ook wat de drie belangrijkste doelen of te realiseren zaken voor jouw leidinggevende zijn – daar aan bijdragen zou voor jou een hoge prioriteit moeten hebben.

Nog een extra tip

Als je in overleg met jouw leidinggevende of de directie nieuwe, dringende taken en activiteiten op je hebt genomen is het goed niet alleen meteen te bespreken welke doelen, taken en werkzaamheden dan niet gebeuren, maar dit ook even vast te leggen. Bijvoorbeeld door een mailtje te sturen waarin je de afspraken die je hebt gemaakt bevestigt. Het komt nogal eens voor dat deze tussentijds gemaakte afspraken niet meegenomen worden in de standaard managementrapportages en dan ben je elke maand aan het uitleggen dat je ‘op papier achterloopt’ omdat je nieuwe afspraken hebt gemaakt.

Bespreek ook vooral welke doelen of te realiseren zaken nu echt het belangrijkste zijn. In mijn ervaring wordt er door hoger management, onder druk van groene KPI's en hun rapportage naar boven, de focus gelegd op dingen die groene KPI's opleveren maar feitelijk geen toegevoegde waarde aan de business leveren. De gewenste management informatie moet je leveren, maar geef daarbij ook de informatie die echt relevant is. Dat weet je zelf als geen ander.

Koen van der Mark

Kenmerk 7

Je bent er verantwoordelijk voor dat iedereen weet wat er staat te gebeuren, wat er belangrijk is en wat prioriteit heeft

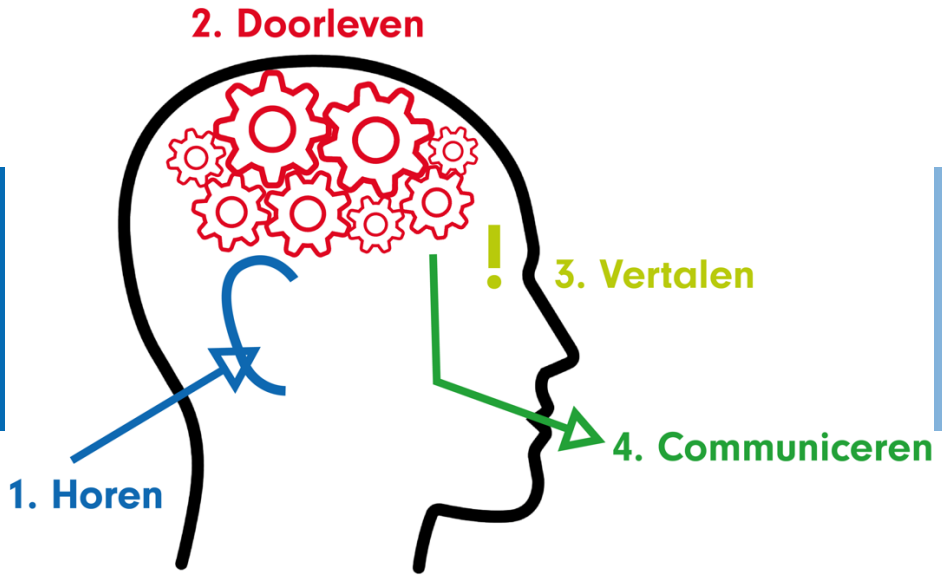
Als de organisatie groter wordt – en aangezien jij als middenvelder in die organisatie werkt, werk je bij een organisatie die een zekere omvang en complexiteit heeft bereikt – ervaren mensen op alle plekken in de organisatie een gebrek aan communicatie. Of eigenlijk: een gebrek in aangesloten zijn, of betrokken worden bij…

Hier zit voor het middenveld een belangrijke taak en toegevoegde waarde.

Vaak is er in de organisatie best veel interne communicatie. Maar die communicatie gaat vooral over zenden. De directie deelt de toekomstvisie en de doelen voor het komende jaar. Iedereen is geïnformeerd. Maar die informatie blijft niet hangen en we kunnen er niets mee in de organisatie omdat het hoog over en te algemeen is.

Natuurlijk is het mooi om te horen dat de organisatie internationale ambities heeft, maar als ik voor een regio in Nederland werk geeft dit strategische inkijkje geen houvast voor waar het met mijn werk naar toe gaat. De rol van de middenmanager is hier de vertaalslag maken.

Om die vertaalslag te kunnen maken is het wel belangrijk dat je als middenvelder kunt doorzien en doorleven wat de strategische keuzes voor de organisatie inhouden. En dat betekent ook weer dat je vragen moet stellen. Aan de directie, aan de stafafdelingen die input hebben geleverd voor het plan en de keuzes, aan jouw eigen leidinggevende (om te toetsen of je het goed ziet en doorleeft hebt).



Ook het bespreken van de strategische plannen en de doorleving daarvan met ander middenvelders is essentieel om te kunnen doorzien wat de plannen voor consequenties hebben. Niet alleen voor de dagelijkse gang van zaken en de 'going concern', maar ook voor de ontwikkelingen die er aan komen en hoe dit past op de huidige organisatie.

Als je de plannen zelf goed doorleeft hebt, kun je de plannen echt communiceren met jouw eigen team. Daarbij zijn er de volgende aandachtspunten:

- Wat zijn de belangrijkste punten van het plan, van de nieuwe strategie?
- Wat betekenen die punten voor ons?
- Wat is de impact daarvan op de uitdagingen die we als team krijgen?
- Waar moeten we rekening mee houden?
- Wat kunnen we nu al voorzien?
- Wat moeten we in gang zetten om dit te kunnen doen?

Belangrijk is het besef dat je deze vragen niet allemaal alleen hoeft te beantwoorden. Jij hoeft het niet allemaal te bedenken voor het team. Je kunt de communicatie in delen doen en het team vragen na te denken over deze vragen en met input en gedachten te komen. Hoe meer je de teamleden betrekt, hoe beter de nieuwe strategie zal landen in het team.

De tip bij dit kenmerk:
Bespreek de managementrapportage en jouw beeld van de komende periode ook eens in je eigen team- of werkoverleg. Niet alleen hou je de doelen, de activiteiten en de stand van de realisatie van die doelen top of mind, je kunt ook de denkkracht van het team gebruiken om te bespreken wat de mogelijkheden zijn om te versnellen. En of de doelen zoals ze nu in de plannen staan nog steeds tot succes voor de organisatie leiden.

Op deze manier zijn jouw medewerkers niet alleen altijd op de hoogte, maar hebben ze ook een grote mate van betrokkenheid. Bijkomend voordeel is dat je ook de denkkracht van de werkvloer mee kunt nemen en in kunt zetten voor het succes van de organisatie.

Tot slot

Ik heb in dit eBook de zeven belangrijkste kenmerken doorgenomen zoals wij die in de praktijk vaak waarnemen. Er zijn natuurlijk veel meer kenmerken waarmee je middenvelders kunt onderscheiden van werkvloer en de directie of de top van de organisatie. Het is ook niet een hele harde grens die bepaalt of iemand wel of niet tot het middenveld behoort. Vaak zie we dat iemand die we tot het middenveld rekenen eerst een aantal jaren vakinhoudelijke kennis en ervaring op heeft gedaan en dan een stap omhoog maakt in de organisatie. Dat hanteren we ook als één van de criteria om iemand tot de DNHS Fast Track MBA toe te laten, een MBA-programma dat zich richt op het middenveld van de organisatie en de problematieken die daar spelen.

Het voordeel van deze manier van in het middenveld groeien is dat je inhoudelijk weet wat er in het team of op de werkvloer speelt. Het nadeel is dat het ook best lastig kan zijn uit diezelfde inhoud te blijven. Want het spel op het middenveld is echt een ander spel dan de inhoud. Dat heb je ook in dit eBook wel kunnen lezen. Nergens gaat het over de inhoudelijke werkzaamheden in het team – behalve bij criterium 4 waar ik beschrijf dat je vooral uit die inhoud moet blijven. Niemand wordt blij van een manager die gaat micro-managen. Jij niet, want je ontstijgt de inhoud niet en komt dus ook nooit aan je echte werk van middenvelder toe. Maar ook je medewerker(s) niet, want die krijgen geen ruimte het werk zo te doen en te organiseren als past bij hun specifieke talenten en sterke punten. En overigens ook jouw leidinggevende niet, want alle tijd en aandacht die jij naar beneden richt, besteed je niet aan werken op horizontaal niveau of het aangesloten zijn en informeren omhoog.

Deze stap van de inhoud naar de breedte van de organisatie is nu juist het boeiende van het middenveld. Hier moeten middenvelders zich voor ontwikkelen en verdiepen in de organisatie. Dit is het moment waarop middenvelders aan de slag moeten met toegepaste bedrijfskunde. Want juist deze bedrijfskundige manier van denken en kijken trekt de blik omhoog en opzij. Je gaat als middenvelder oog krijgen voor de gehele organisatie.

Om af te sluiten met weer een voetbal metafoor: soms moet je breed spelen en het spel daarmee veranderen of over de andere flank spelen om tot succes te komen en te scoren. Sterker nog: het vermogen van de middenvelder om het hele speelveld te overzien en te zien waar ruimte ontstaat en waar niet onderscheidt de professional van de goed bedoelende amateur.

En wie wil er nu een goedbedoelende amateur zijn, als we allemaal profs op het middenveld kunnen worden.

Ik hoop dat dit eBook je inzichten heeft gegeven waarmee je weer een stap vooruit kunt maken. Wil je meer? Kijk dan eens op de site van DNHS Business School op https://dnhs.nl en kijk eens naar de programma's en opleidingen die we aanbieden voor het middenveld. Je kunt er vast wel eentje vinden die aansluit bij de ontwikkeling die jij nu als middenvelder relevant vindt en die je verder kan helpen om te professionaliseren in jouw rol en bijdrage.

Ik zie je graag snel bij DNHS Business School!

Krachtige groet,
Marischka Setz

Den Haag, zomer 2022