

Middenkaders

Stoker, J.I. en Korte, A.W. de, 'Het onmisbare middenkader', Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen, 2000, ISBN 90 232 3581 9

Het middenkader verdween de laatste jaren, laag na laag, uit onze platter wordende organisaties. Gelijktijdig werden bevoegdheden gedecentraliseerd en werd integraal management ingevoerd. De eisen aan het resterend middenkader, het skelet van de organisatie werden dus hoger. De werknemers in het middenkader waren vaak wat ouder en langer verbonden aan de organisaties. Door hard werken en het verkrijgen van vakkennis zijn ze gestegen in de hiërarchie. Zo waren zij, naar hun aard en functie, geselecteerd en gevormd tot de stabiliserende factor. Desondanks kreeg het middenkader te horen dat zij een conservatieve kracht was, die noodzakelijke veranderingen tegenhield. Dat onrecht heeft veel pijn veroorzaakt. Tijd voor herbezinning en herwaardering.

De problematische scharnierfunctie van het middenkader is al langer bekenen er zijn veel spanningen. Het middenkader krijgt opdrachten van de managers die zij zelf moeten vertalen naar de dagelijkse praktijk. Daarnaast vangen ze voor hun managers de kritiek van de medewerkers op. Omdat ze zelf vaak slecht geïnformeerd zijn, kunnen ze de vragen van medewerkers niet beantwoorden. Dat verzwakt hun leidinggevende positie. De combinatie van loyaliteit

aan de organisatie en collegialiteit met de medewerkers roept een onmogelijk te beantwoorden positievraagstuk op. Met het wegsaneren van leidinggevende niveaus vallen de overige werknemers meer op en komen ze nog scherper in die scharnierfunctie te staan.

De Stichting Management Studies heeft een fijne neus voor actuele managementvraagstukken en kwam met een respectabele reeks onderzoekspublicaties, onder andere over de positie van het middenkader.

De kern van het boek wordt gevormd door case-beschrijvingen van ABP-pensioenbedrijf, Albert Heijn, NS-reizigers, Belastingdienst Grote Ondernemingen, KPN Research en Berenschot. Beide auteurs werken bij Berenschot en beschrijven de eigen organisatie met openheid en distantie. Minder openheid ervoeren de onderzoekers bij industriële bedrijven. Er bleef hen weinig meer over dan tevreden te zijn met een paar beperkte onderzoeken bij vier industriële bedrijven.

Een goede onderzoekspublicatie is zo geschreven dat de hoofdlijn van het betoog te volgen is, zonder de praktijkvoorbeelden te lezen. Daaraan voldoet dit boek. De case-beschrijvingen beslaan maar een kwart van het boek. Ze zijn zo compact beschreven dat ze zonder moeite meegelezen kunnen worden. De voorafgaande schets van het theoretisch kader kent ook een goede maatvoering. Interessant daarin is de verbinding van leiderschap met het Bolwegmodel. Daarin wordt de arbeidsrelatie benaderd als ruil-, samenwerkings- en gezagsrelatie. Natuurlijk worden de onderzoeksresultaten in kaart gebracht en afgezet tegen het onderzoeksmodel.

In de eindbalans komen de onderzoekers met eigen aanbevelingen. Voor wie concrete en praktische aanbevelingen verwacht, vormen die het zwakste deel van het boek. De auteurs schrijven op het niveau van algemene constatering waarmee inzichten verdiept en intenties verhelderd kunnen worden. Dat is ook correct bij een onderzoeksopzet die methodisch niet kan leiden tot 'how-to-do'-adviezen.

Jaap de Jong



Managementprofeten

De theorievorming over management is zeer beweeglijk. Mode en trends wisselen elkaar in hoog tempo af. De bijbehorende wijzen uit het westen, de vaak Amerikaanse managementgoeroes en -profeten, worden vereerd. Nieuwe boeken vinden gretig aftrek, onwaarschijnlijke bedragen worden betaald om een van deze groten der aarde te zien spreken.

Omdat niet iedereen al die nieuwe boeken kan bijhouden, worden er weer overzichtswerken uitgegeven. Met een relatieve lichte inspanning

kun je vervolgens toch weer meepraten. Buelens, docent management aan de Universiteit Gent, doet dat op een prettig afstandelijke wijze.

Ruim twintig profeten worden behandeld in zes hoofdstromingen: de rationele, de sensitieve, de sturende, de zelfregulerende, de resultaatzoekende en de stabiliserende. Aan de orde komen bekende vertegenwoordigers als Taylor, Handy, Maslow, Mintzberg, Hofstede, Drucker, Simon, Prahalad, Hammer en Peters. Hun ideeën worden kort beschreven en voorzien van lessen die het management daaruit kan trekken. Kortom, een prettig geschreven bundel voor lezers die meer willen dan geloven.

Buelens, Marc 'Managementprofeten. Een [prettig afstandelijk] overzicht van de belangrijkste managementstromingen, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000, ISBN 90 5712 101 8

Morele competenties

Organisaties moeten rekening houden met de behoeftes, wensen en verlangens uit de samenleving. Consumenten spreken hen aan op hun verantwoordelijkheden. Morele respectabiliteit vormt steeds meer een voorwaarde om doelstellingen te kunnen realiseren. Ethiek staat steeds vaker op de agenda van het management in bedrijven en instellingen, maar net zo goed van het politiek bestuur.

Veel organisaties hebben ondertussen gedragscodes geformuleerd en op papier vastgelegd. Maar dat is natuurlijk onvoldoende zolang het medewerkers geen houvast biedt hoe te handelen in concrete situaties. Het is ook maar de vraag of een organisatie aan zijn medewerkers antwoorden kan bieden. Waarschijnlijk is het formuleren van goede vragen veel verstandiger. En daarmee betreden we het terrein van de ethiek.

Dit boek, als deel in de reeks Management & Ethiek, wil bestuurders en managers praktische ondersteuning bieden. De schrijver, zelf onderzoeker en ervaren trainer, put uit de eigen praktijkervaringen en die van zijn collega's. Opeenvolgende hoofdstukken gaan in op het organiseren van ethiek en integriteit, de zeven elementen van morele competentie, het scherpzinnig en creatief nadenken en dilemmatrainingen. Voor professionals die integriteit als professionele verantwoordelijkheid willen zien. Karssing, E.D., 'Morele competentie in organisaties', Van Gorcum, Assen, 2000, ISBN 90 232 3618 1, f 37,50

