

*Professionele  
organisatie*

73

# Commitment van middenmanagers

*Onderzoek onder middenmanagers in het vo en mbo*

J.P.G. de Rooij  
C.R. Vink

# **Commitment van middenmanagers**

*Onderzoek onder middenmanagers in het vo en mbo*

drs. Joris de Rooij

drs. Rob Vink

m.m.v.

drs. Matthijs Bal

drs. Marijke van Vijfeijken

Saskia von der Fuhr

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Rooij, J.P.G. de, Vink, C.R.

Commitment van middenmanagers

J.P.G. de Rooij, C.R. Vink 2009, IVA, Tilburg

ISBN 978-90-6835-451-5

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Uitgave:

IVA Tilburg

Postbus 90153

5000 LE TILBURG

Telefoon: 013 466 8440

[www.iva.nl](http://www.iva.nl)

Copyright © IVA Tilburg, 2009

*Dit onderzoek is gefinancierd uit het budget dat het ministerie van OCW jaarlijks beschikbaar stelt aan de LPC ten behoeve van Kortlopend Onderwijsonderzoek dat uitgevoerd wordt op verzoek van het onderwijsveld.*

# Inhoud

Woord vooraf	5
Samenvatting	7
1 Inleiding	9
1.1 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	9
1.2 Onderzoekopzet	10
1.3 Leeswijzer	10
2 Middenmanagers in het onderwijs: literatuurverkenning	13
2.1 Het middenmanagement: spilfunctie in organisaties	13
2.2 Motivatie en binding	14
2.3 Opzet van de vragenlijst	16
3 Middenmanagers in het vo en mbo: achtergrondkenmerken	17
3.1 Veldwerk en respons	17
3.2 Achtergrondkenmerken van de middenmanagers	17
3.3 Motivatie	20
4 Positionering van het middenmanagement	23
4.1 Taken en verantwoordelijkheden	23
4.2 Relatie met de directie en het team	26
4.3 Competenties	26
5 Verwachtingen over de arbeidsrelatie bij middenmanagers	29
5.1 Inleiding	29
5.2 Gepercipieerde verplichtingen van middenmanagers	29
5.3 Verwachtingen van middenmanagers	31
5.4 Verwachtingen en waarnemingen	34
6 Tevredenheid en vertrekintentie	35
6.1 Tevredenheid	35
6.2 Werktevredeheid verklaard	37
6.3 Vertrekintentie	39
6.4 Voorspellen van blijven en vertrekken	40
6.5 Degene die overwogen te vertrekken, wie zijn ze en wat zijn hun motieven?	41
6.6 Voormalig middenmanagers, waarom vertrokken zij?	44
7 Samenvatting en conclusie	47
7.1 Kernbevindingen onderzoek	47
7.2 Hoe middenmanagers te binden?	49
Literatuur	53



## Woord vooraf

In dit rapport doen we verslag van een onderzoek naar de motivatie en binding van middenmanagers. Gezien hun belangrijke rol in het scheppen van een goed werkklimaat voor docenten en ander onderwijspersoneel is het van groot belang goede middenmanagers voor de functie te behouden.

Bij de uitvoering van het onderzoek hebben we nauw samengewerkt met de Besturenraad (als aanvrager van dit onderzoek) en Matthijs Bal van de Vrije Universiteit. Op deze plaats danken we hen voor deze samenwerking in de uitvoering van het onderzoek.

Veel directeuren en middenmanagers hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Ofwel door met ons in gesprek te gaan over hun motivatie, ofwel door een enquête in te vullen. Vanzelfsprekend hadden we zonder hun bijdragen het onderzoek niet uit kunnen voeren. We danken hen dan ook hartelijk voor hun bijdrage aan dit onderzoek en hopen dat we daar in de rapportage recht aan doen.

Het onderzoek is geïnitieerd door de Besturenraad en tot stand gekomen met financiering vanuit het Kortlopend Onderwijsonderzoek.

Rob Vink (projectleider IVA)



# Samenvatting

Goed functionerend middenmanagement wordt in veel onderwijsinstellingen inmiddels gezien als een belangrijke sleutel tot succes. De invulling van functies in het middenmanagement verschilt sterk. Karstanje en Polder (1999) spreken van “een bonte verzameling van middenmanagementposities, waarvan de taakinfilling en verantwoordelijkheden vaak per school verschillen, ook als de functie met dezelfde term wordt aangeduid.

Dit onderzoek heeft als doel in beeld te brengen wat middenmanagers motiveert om deze functie te vervullen en hoe middenmanagers behouden kunnen blijven voor hun functie. Motivatie en binding van middenmanagers hebben beide te maken met zowel de positionering van de functie in de schoolorganisatie als de mate waarin de inhoud van de functie, de werkcondities en secundaire voorwaarden tegemoet komen aan de verwachtingen van de middenmanager.

De motivatie om een functie als middenmanager te starten ligt bij de grootste groep middenmanagers in de wens om meer invloed te hebben op de inrichting van het onderwijs en meer ruimte te hebben om het werk volgens eigen visie vorm te geven. Een andere groep managers kiest voor hun functie omdat zij deze zien als een carrière-stap richting het hoger management en omdat zij graag leiding willen geven. Voor de binding van middenmanagers kan bij hun selectie meer aandacht geschonken worden aan de persoonlijke doelstellingen, motivatie en competenties om zo een optimale fit tot stand te brengen tussen deze motivatie en taken en verantwoordelijkheden. Het oordeel over de functie-inhoud, waar taken en verantwoordelijkheden en autonomie een belangrijke rol in spelen, is in belangrijke mate gerelateerd aan de werktevredenheid en daarmee aan de intentie om in de functie te blijven werken. Zeker voor de middenmanagers die vanuit deze ‘intrinsieke’ motieven voor de functie kiezen, is het van belang in de functie-inhoud aan te sluiten bij deze motivatie en in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ruimte te bieden om aan deze wensen tegemoet te komen.





# 1 Inleiding

Middenmanagers in het voortgezet onderwijs en het mbo krijgen steeds meer verantwoordelijkheden. Goed functionerend middenmanagement wordt in veel onderwijsinstellingen inmiddels gezien als een belangrijke sleutel tot succes. De invulling van functies in het middenmanagement verschilt sterk. Karstanje en Polder (1999) spreken van “een bonte verzameling van middenmanagementposities, waarvan de taakinfilling en verantwoordelijkheden vaak per school verschillen, ook als de functie met dezelfde term wordt aangeduid. Andersom geldt ook dat functies die door verschillende scholen met verschillende termen worden aangeduid in feite dezelfde taakinfilling en verantwoordelijkheden kennen”.

Wat de mensen met die verschillende functiebenamingen gemeen hebben, is hun ingewikkelde positie in de schoolorganisatie. De literatuur leert dat hun rol op drie verschillende niveaus ligt:

- Middenmanagers zijn de schakel tussen de top en de ‘werkvloer’;
- Ze coördineren de dagelijkse gang van zaken in de school;
- Ze sturen rechtstreeks de docenten aan.

In hun laatste rol geven middenmanagers daadwerkelijk inhoud aan het personeelsbeleid en dragen ze dus in belangrijke mate bij aan een aantrekkelijk werkomgeving voor de docenten. Zeker in het licht van het lerarentekort is hun belang dus niet te onderschatten. Goede middenmanagers zijn onontbeerlijk voor het scheppen en onderhouden van een professioneel werkklimaat. Reden genoeg om te onderzoeken wat hen motiveert en hoe hún arbeidssatisfactie kan worden bevorderd.

## 1.1 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Het onderzoek heeft als belangrijkste doelstelling in beeld te brengen wat de motivatie van middenmanagers is om hun werk te (blijven) doen en hoe besturen en directeuren zorg kunnen dragen voor het behoud van het personeel in deze functies. Motivatie en binding van middenmanagers hebben beide te maken met zowel de positionering van de functie in de schoolorganisatie als de mate waarin de inhoud van de functie, de werkcondities en secundaire voorwaarden tegemoet komen aan de verwachtingen van de middenmanager.

Het onderzoek beantwoordt de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe beoordelen de middenmanagers hun positie in de organisatie in termen van draagvlak en support?
- Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van middenmanagers?
- Wat zijn de belangrijkste motieven van de middenmanagers om de functie uit te oefenen?
- Hoe beoordelen de middenmanagers de aantrekkelijkheid van hun functie?
- Wat is de vertrekintentie van middenmanagers? Denken zij in de ( nabije) toekomst hun werk uit te blijven oefenen en waarom (niet)?

## **1.2 Onderzoeksopzet**

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn ten eerste 8 interviews gehouden met (voormalig) middenmanagers. Deze interviews leverden samen met een beknopte literatuurstudie informatie op voor het opstellen van een vragenlijst. Deze vragenlijst is onder 450 middenmanagers uit het vo en 150 middenmanagers uit het mbo via een internetenquête uitgezet. De mailadressen van de respondenten zijn verkregen via een telefonische belronde onder directeuren van vo- en mbo-instellingen.

Voor het opstellen van de vragenlijst is, naast de informatie uit de interviews, gebruikgemaakt van gevalideerde vragensets om binding en vertrekintentie in beeld te brengen.

Om de respons te bevorderen is op basis van de eerste interviews en de literatuurstudie een artikel over het onderzoek gepubliceerd in het blad van de Besturenraad (SBCM) en op de website van de vo-raad.

## **1.3 Leeswijzer**

Hoofdstuk 2 van dit rapport geeft een beknopte weergave van een literatuurverkenning die we voor het opstellen van de vragenlijst hebben gebruikt. In hoofdstuk 3 presenteren we de respons op het onderzoek en enkele achtergrondkenmerken van middenmanagers, zoals hun functiebenaming, het aantal medewerkers waar ze leiding aan geven en hun functie die ze bekleedden voor ze middenmanager werden. Hoofdstuk 4 gaat over de positionering van het middenmanagement in de onderwijsinstellingen. Daarbij gaat het onder meer om hun taken en verantwoordelijkheden, de relatie met directie en team en de benodigde competenties om de functie goed uit

te kunnen voeren. Het psychologisch contract, het meer informele arbeidscontract, komt aan de orde in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 beschrijven we de ervaren werktevredenheid van middenmanagers en de vertrekintentie op korte en middellange termijn. Beide aspecten brengen we in verband met zowel het psychologisch contract als hun oordeel over verschillende aspecten van hun werk (zoals de functieinhoud en hun waargenomen positie). Hoofdstuk 7 sluit het rapport af met een conclusie.



## **2 Middenmanagers in het onderwijs: literatuurverkenning**

In dit hoofdstuk presenteren we ten eerste de resultaten van een korte literatuurverkenning naar het functioneren en de positie middenmanagers. Vervolgens gaan we in op factoren die de motivatie en binding van middenmanagers beïnvloeden. Deze factoren zijn leidend voor de vragenlijst die we onder middenmanagers hebben verspreid.

### **2.1 Het middenmanagement: spilfunctie in organisaties**

Zoals in de inleiding al is aangegeven, worden functies in het middenmanagement op verschillende manieren ingevuld. In dit onderzoek definiëren we het middenmanagement als die laag in de organisatie die rechtstreeks een team van docenten aanstuurt. Dat kunnen bijvoorbeeld sectordirecteuren, opleidingsmanagers, teamleiders en conrectoren zijn. Goede middenmanagers zijn onontbeerlijk voor het scheppen en onderhouden van een professioneel werkklimaat.

De middenmanager vervult in een aantal opzichten dan ook een spilfunctie in de school. Sommige auteurs stellen zelfs dat het middenmanagement de meest strategische managementlaag in de organisatie is.

Uit onderzoek blijkt dat er een relatie is tussen de manier waarop middenmanagers de koers van de organisatie kunnen beïnvloeden, het leervermogen van de organisatie en het slagen van innovaties (Kallenberg, 2007). Zo vonden Floyd en Wooldridge (1996) in een onderzoek bij twintig bedrijven dat betrokkenheid van het middenmanagement bij strategische besluitvorming de kwaliteit van de besluiten aanzienlijk verbetert.

Eindverantwoordelijke directeuren en bestuurders zeggen op hun beurt dat hun persoonlijk slagen voor een groot deel in handen ligt van hun middenmanagers (Elshout, 2006). Als middenmanagers slecht functioneren, heeft dat onmiddellijk gevolgen voor de eindverantwoordelijken: zij komen dan terecht in de rol van troubleshooter. En voor de medewerkers zijn het vooral de middenmanagers die ervoor zorgen dat zij hun werk naar tevredenheid kunnen uitvoeren.

De middenmanager slaat dus een brug tussen de strategische, visionaire plannen van de top van de organisatie en de chaotische dagelijkse realiteit van de werkvloer. Ze zijn aan de ene kant onmisbaar bij de uitvoering van beleid dat van hogerhand is

vastgesteld. Aan de andere kant hebben zij zicht op de dagelijkse praktijk van de professionals en kunnen zij het management op basis van ervaringen, inzichten en oplossingen van docenten adviseren over de koers van de organisatie (Kallenberg, 2007). Door die brugfunctie krijgt de middenmanager wel te maken met tegenstrijdige belangen en verwachtingen.

Het hogere management ziet de toegevoegde waarde van middenmanagers vooral in het coördineren van het primaire proces. Dat geldt in mindere mate voor het zorg dragen voor de verticale en horizontale coördinatie. De sociale functie is in hun ogen nauwelijks een beoogde toegevoegde waarde. Medewerkers beklemtonen juist wel de sociale functie van het middenmanagement. Zij ervaren als grootste knelpunt de vertraging in besluitvormingsprocessen (Elshout, 2006).

De belangrijkste knelpunten van de functie zijn volgens het hogere management vooral een te operationele taakopvatting van het middenmanagement, onvoldoende aandacht voor de horizontale verbanden met andere afdelingen en externe partners, en de moeite die middenmanagers hebben met hun functie van linking pin in beleids- en besluitvormingsprocessen.

Om goed in dat spanningsveld te kunnen opereren, is het essentieel dat de taken en verantwoordelijkheden van de middenmanager volstrekt duidelijk zijn. Dit is niet alleen noodzakelijk voor de middenmanager zelf – hij of zij moet immers weten wat het takenpakket precies behelst – maar ook voor de leraren die de middenmanager aanstuurt. Ook zij moeten goed op het netvlies hebben voor welke zaken zij bij hun direct leidinggevende kunnen aankloppen en welk mandaat de leidinggevende heeft om handelend op te treden.

Een duidelijke functieomschrijving, een mandateringsstatuut of managementcontract, én communicatie over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn noodzakelijk om middenmanagers goed in stelling te brengen in hun soms lastige positie tussen de top en de werkvloer.

## **2.2 Motivatie en binding**

### **2.2.1 Motivatie**

Een belangrijke bron van aankomend middenmanagers voor onderwijsinstellingen is de pool leraren die momenteel binnen de instellingen werkzaam zijn. Belangrijke motieven van leraren om een carrièrestap te maken, bijvoorbeeld door een baan in

het middenmanagement te accepteren, zijn vooral gelegen in factoren als zelfontplooiing, persoonlijke ontwikkeling en uitdaging (OCW, 2005).

Voor het specificeren van factoren die bij de motivatie van docenten om een stap naar het middenmanagement te maken, sluiten we onder meer aan bij literatuur over het psychologisch contract. Daarin worden onder meer de inhoud van het werk, beloning, sociale contacten en ontwikkeling als belangrijke factoren genoemd. Dat betekent dat we zowel kijken naar intrinsieke motieven als naar extrinsieke motieven. Intrinsieke motieven hebben vooral te maken met de inhoud van het werk, de loopbaanmogelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden. Extrinsieke motieven zijn vooral gelegen in de (primaire) arbeidsvoorwaarden zoals beloning, de werkcondities, maar ook invloed en status kunnen hiertoe gerekend worden.

Bij beide clusters van motieven formuleren we zowel push- als pullfactoren. Een pushfactor kan zijn dat de middenmanager uitgekeken was op het lesgeven en het gevoel had op een dood spoor te zitten. Daartegenover staan vergelijkbare pullfactoren. Leraren kunnen de verwachting hebben dat juist een baan in het middenmanagement meer ontwikkelingsmogelijkheden en kansen biedt voor vervolgstappen in de loopbaan.

### **2.2.2 Binding**

Er is in de onderzoeksliteratuur veel bekend over factoren die een rol spelen bij binding aan de werk(omgeving), dan wel motieven om ander werk te zoeken. Een vaak onderzocht begrip is “arbeidstevredenheid” of “arbeidssatisfactie”, dat door Van der Ploeg & Scholte wordt gedefinieerd als “een attitude gebaseerd op een evaluatie van relevante aspecten van het werk en van de werksituatie” (2003: 277).

Van der Ploeg & Scholte onderscheiden vijf relevante aspecten:

- ondersteuning: vindt een medewerker bijvoorbeeld dat hij/zij voldoende feedback krijgt?
- autonomie: kan een medewerker zijn/haar werk volgens eigen visie vormgeven?
- relatie: voelt een medewerker zich gewaardeerd door zijn/haar collega's?
- materiële arbeidsvoorwaarden, waarbij het o.a. gaat om salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden;
- werk(inhoud): ervaart een medewerker zijn/haar functie als interessant en uitdagend?

Rietbergen, Rozeboom & Spierings (2001) maken, wat arbeidstevredenheid betreft, een onderscheid tussen functiegebonden en organisatiegebonden tevredenheidsaspecten. Onder functiegebonden aspecten vallen onder meer taakhoud, arbeidsomstan-



digheden en beloning/secundaire arbeidsvoorwaarden. Bij dat laatste aspect spelen overigens niet alleen basisvoorwaarden een rol (een redelijk salaris), maar bijv. ook ontplooiingsmogelijkheden (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Specifiek voor middenmanagers is de veronderstelling dat ook de positionering van de functie in de organisatie een relatie heeft met de arbeidstevredenheid. Naast taken en verantwoordelijkheden gaat het daarbij om draagvlak onder zowel het team waaraan de middenmanagers leiding geeft, als om support vanuit het hogere management.

Tot organisatiegebonden aspecten worden onder andere gerekend: stijl van leidinggeven, relatie met de leidinggevende en kwaliteit van het personeelsbeleid (Vermeulen, 1997).

### **2.3 Opzet van de vragenlijst**

Op basis van de literatuurverkenning is een vragenlijst opgesteld. In de vragenlijst hebben we middenmanagers gevraagd naar :

- Motieven om de functie te accepteren ;
- Taken en verantwoordelijkheden;
- Positionering van de functie (span of control, draagvlak en support);
- Werktevredenheid;
- Wederzijdse verplichtingen (psychologisch contract);
- Vertrekintentie.

### 3 Middenmanagers in het vo en mbo: achtergrondkenmerken

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de respondenten die meegewerkt hebben aan het onderzoek. We gaan achtereenvolgens in op de respons op het onderzoek, de functie, leeftijd en herkomst van de middenmanagers en de motivatie om voor een positie in het middenmanagement te kiezen.

#### 3.1 Veldwerk en respons

Voor dit onderzoek zijn gegevens verzameld door middel van een online vragenlijst. In totaal zijn ruim 600 managers aangeschreven: 462 uit het vo en 150 uit het mbo. Van de aangeschreven middenmanagers heeft een kwart de vragenlijst ingevuld (125 middenmanagers uit het vo, 36 uit het mbo).

*Tabel 3.1: Respons naar sector*

Sector	Benaderd	Respons	%
vo	462	125	27%
mbo	150	36	24%
Totaal	612	161	26%

Er zijn geen gegevens beschikbaar over het aantal middenmanagers dat actief is in het onderwijs en hun achtergrondkenmerken. Er is daarom niet met zekerheid te zeggen of de respons bij dit onderzoek een representatieve afspiegeling is van de populatie. Het onderzoek moet daarom vooral beschouwd worden als een verkenning.

#### 3.2 Achtergrondkenmerken van de middenmanagers

Allereerst is in beeld gebracht welke functies middenmanagers in de deelnemende instellingen vervullen.

Tabel 3.2: Middenmanagementfuncties naar sector

Sector	Functie	Aantal	%
<b>Vo</b>			
	Adjunct-directeur	5	4
	Sectordirecteur	2	2
	Teamleider	74	59
	Opleidingsmanager	1	1
	Anders, namelijk	43	34
	Totaal	125	100
<b>Mbo</b>			
	Adjunct-directeur	1	3
	Teamleider	18	50
	Opleidingsmanager	9	25
	Anders, namelijk	8	22
	Totaal	36	100

Tabel 3.2 laat zien dat het grootste deel van bevraagde middenmanagers de functie van teamleider vervuld (vo: 59%, mbo: 50%) In het mbo vervult een kwart van de respondenten de functie van opleidingsmanager.

Een relatief grote groep geeft het antwoord 'anders, namelijk' (vo: 34%, mbo: 22%). Het grootste deel van deze subgroep geeft in een open vraag aan afdelingsleider of afdelingsmanager te zijn (40%). Een tweede belangrijke groep bestaat uit coördinatoren (24%). Andere voorkomende functies zijn locatieleider (6%), hoofd p&o (6%) en (interim) directeur (4%).

Gemiddeld zijn middenmanagers ruim 17 jaar in dienst bij hun huidige werkgever. De gemiddelde duur van aanstelling is met 19,6 jaar in het mbo hoger dan in het vo (16,8). De gemiddelde duur van de loopbaan bij dezelfde onderwijsinstelling is hoger bij middenmanagers uit het mbo dan uit het vo. Een heel klein deel van de middenmanagers in het mbo heeft een aanstelling korter dan 10 jaar.

De middenmanagers uit het mbo zijn gemiddeld 6 jaar actief in hun huidige functie. Dit is langer dan managers uit het vo, bij wie dit gemiddelde ligt op 4,5 jaar. Tabel 3.3 presenteert gegevens over het aantal jaren dat middenmanagers in hun huidige functie werkzaam zijn.

Tabel 3.3: Aantal jaren in huidige functie

Tijd in huidige functie %	0-5	6-10	11-30	n
Vo	71%	20%	9%	125
Mbo	64%	19%	11%	36
<b>Totaal</b>	69%	20%	11%	161

Verreweg de grootste groep zit 0-5 jaar in de huidige functie (69%). Slechts 11% van de middenmanagers in het onderzoek is 11 jaar of langer actief in de huidige functie.

### 3.2.1 Loopbaan voor middenmanagement

Voordat middenmanagers in het onderwijs hun huidige functie accepteerden waren zij in de meeste gevallen (vo 73%, mbo 44%) docent binnen dezelfde onderwijsinstelling.

Tabel 3.4: Functie voor huidige functie in middenmanagement naar sector

Vo		Mbo	
Docent op deze onderwijsinstelling	73%	Docent op deze onderwijsinstelling	44%
Docent op een andere onderwijsinstelling in het vo	6%	Docent op een andere onderwijsinstelling in het mbo	14%
Docent op een onderwijsinstelling in het HBO	1%	Docent op een andere onderwijsinstelling in het vo	6%
Een functie buiten het onderwijs	6%	Een functie buiten het onderwijs	11%
Anders, namelijk	14%	Anders, namelijk	25%
Totaal	125		36

Een kleine groep stroomt ook in vanuit een functie als docent, maar dan bij een andere onderwijsinstelling (mbo: 6%, vo: 14%). Een aantal middenmanagers geeft een andere functie aan. Zij waren over het algemeen middenmanager of directeur op een andere onderwijsinstelling.

Wanneer middenmanagers kiezen voor een leidinggevende positie, dan doen zij dit meestal vanuit een functie als docent. Voor bijna alle middenmanagers betekent dit dat zij leiding gaan geven aan vroegere collega's (95%).

Verreweg het grootste deel van de middenmanagers (77%) is tevreden met het aantal medewerkers waaraan wordt leiding gegeven. Zo'n 16% van de middenmanagers is van mening dat zij aan teveel mensen leiding geven, tegenover 7% die van mening zijn dat zij juist aan te weinig mensen leiding geven. Dat hangt vanzelfsprekend

samen met het aantal medewerkers waaraan men leiding geeft. Zo vindt van de middenmanagers die aan meer dan 40 medewerkers leiding geven, meer dan eenderde dat zijn/haar team te groot is.

Tabel 3.5: Aantal medewerkers waaraan men leiding geeft en het oordeel daarover

Aantal medewerkers	Te weinig	Precies goed	Te veel	n
1-10	21,7%	78,3%	-	23
11-20	8,1%	85,1%	6,8%	74
21-40	-	68,8%	31,3%	48
41-60	-	60,0%	40,0%	10
>60	-	66,7%	33,3%	6
Totaal	6,8%	77,0%	16,1%	161

### 3.3 Motivatie

Tot slot gaan we in deze paragraaf in op de reden waarom middenmanagers de functie zijn gaan vervullen. We maken hierbij onderscheid tussen meer factoren in de primaire arbeidsvoorwaarden en factoren die te maken hebben met loopbaan en inhoud van het werk.

*Ik beschikte over de nodige kwaliteiten en ervaring en wilde hier iets mee, ik wilde 'meer'. Ik had een managementopleiding gedaan en wilde naast het onderwijs ook processen aansturen [voormalig middenmanager].*

Tabel 3.6: Motivatie om een middenmanagementfunctie te aanvaarden, percentages naar sector

	Niet van toepassing	Neutraal	Wel van toepassing
<b>Vo</b>			
Ik ging er in salaris op vooruit	47%	21%	32%
Ik wilde meer invloed op de inrichting van het onderwijs	10%	10%	80%
Ik wilde meer ruimte om mijn werk volgens mijn eigen visie vorm te geven	6%	17%	77%
Ik was uitgekeken op het lesgeven	67%	15%	18%
Ik zag/zie het als een carrièrestap richting het hogere management	35%	23%	42%
Ik wilde leiding geven	11%	18%	71%

Vervolg tabel 3.6

Ik werd gevraagd	35%	14%	51%
Er was niemand anders beschikbaar voor deze functie	79%	11%	10%
<b>Mbo</b>			
Ik ging er in salaris op vooruit	42%	16%	42%
Ik wilde meer invloed op de inrichting van het onderwijs	14%	28%	58%
Ik wilde meer ruimte om mijn werk volgens mijn eigen visie vorm te geven	8%	20%	72%
Ik was uitgekeken op het lesgeven	53%	17%	30%
Ik zag/zie het als een carriërstap richting het hogere management	33%	22%	45%
Ik wilde leiding geven	17%	17%	66%
Ik werd gevraagd	22%	14%	64%
Er was niemand anders beschikbaar voor deze functie	72%	14%	14%

Bovenstaande tabel laat zien dat voor middenmanagers in het vo met name de verwachting meer invloed op de inrichting van het onderwijs uit te kunnen oefenen van groot belang is (80%). Het willen hebben van meer ruimte om het werk zelf, naar eigen visie, vorm te geven wordt zowel in het vo als het mbo belangrijk geacht (mbo: 72%, vo: 77%).

Tenslotte is ook de wil om leiding te geven een belangrijke reden (vo: 71%, mbo: 66%) om een functie in het middenmanagement te accepteren. Voor middenmanagers in het mbo speelt daarnaast als belangrijk motief dat zij gevraagd zijn voor de functie (64%).

*Ondanks dat ik nauwelijks ervaring had, trok het leiding geven mij wel en de school zag het wel zitten met mij. Ik was niet bang om in het diepe te springen en ik kreeg veel positieve stimulans van mijn collega's [voormalig middenmanager].*



## 4 Positionering van het middenmanagement

Dit hoofdstuk gaat in op de positionering van het middenmanagement in de organisatie. Achtereenvolgens komen de taken, verantwoordelijkheden en competenties van middenmanagers, de relatie met directie en teams en de randvoorwaarden om het werk goed uit te kunnen oefenen aan bod.

### 4.1 Taken en verantwoordelijkheden

Om inzicht te krijgen in de taken en verantwoordelijkheden van middenmanagers is zowel gevraagd naar budgetverantwoordelijkheid en contractering als naar hun feitelijke verantwoordelijkheden in de beleidsdomeinen onderwijs, personeel, financiën, communicatie en marketing.

In het mbo heeft 83% van de respondenten budgetverantwoordelijkheid. In het vo is dat iets meer dan de helft van de bevroagde middenmanagers. Mbo-middenmanagers hebben ook iets vaker een managementcontract met de directie afgesloten dan de middenmanagers in het vo (28% versus 21%). Dit wijst er op dat de middenmanagers in het mbo wat vaker integrale verantwoordelijkheid hebben dan hun collega's in het voortgezet onderwijs.

Dat komt ook naar voren uit de antwoorden op de vraag naar de verantwoordelijkheden die middenmanagers hebben in beleid. Hierbij hebben zij aangegeven of zij beleid ontwikkelen, uitvoeren of ook de besluiten nemen.

*In onze school hebben conrectoren vooral een rol in de coördinatie van de dagelijkse gang van zaken. Het budgetbeheer en de formatietoedeling zijn centraal georganiseerd. Het onderwijsbeleid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van directeuren en conrectoren. In een mandateringsstatuut zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk omschreven. Dat werkt goed [school voor voortgezet onderwijs].*



Tabel 4.1: Beleidsverantwoordelijkheid in percentages naar sector

	Uitvoeren	Ontwikkelen	Besluiten	n
<b>Vo</b>				
Onderwijsbeleid	85%	79%	66%	107
Personeelsbeleid	90%	36%	30%	107
Financieel beleid	79%	33%	15%	107
Externe communicatie	88%	51%	43%	107
Marketing	79%	48%	24%	107
<b>Mbo</b>				
Onderwijsbeleid	72%	72%	58%	29
Personeelsbeleid	93%	17%	35%	29
Financieel beleid	90%	14%	31%	29
Externe communicatie	90%	31%	45%	29
Marketing	90%	24%	35%	29

De middenmanagers hebben in bijna alle beleidsdomeinen vooral een uitvoerende rol. Met uitzondering van het onderwijsbeleid heeft de meerderheid van de middenmanagers geen rol in de besluitvorming en de ontwikkeling van beleid.

Wanneer we naar het takenpakket van middenmanagers kijken zien we dat middenmanagers met name taken hebben in het onderwijskundig aansturen (93%) en coachen van docenten (87%), het vertalen van beleid naar de sector/het team (88%), het adviseren van de directie over het te voeren beleid (85%) en het evalueren van het onderwijs (88%). Middenmanagers zijn veel minder vaak belast met het opstellen van een financiële jaarplanning (15%) en het maken van een financieel jaarverslag (3%).

Opvallende verschillen tussen de sectoren vo en mbo zitten in taken zoals het regelen van vervanging (mbo: 76%, vo: 40%), werving en selectie (mbo: 76%, vo: 44%) en het maken van een formatieplan (mbo: 79%, vo: 20%). Een veel groter deel van de middenmanagers uit het mbo heeft dit soort operationele (HR) taken in het pakket. Dat past bij de eerder geschetste integrale verantwoordelijkheid van middenmanagers in het mbo. Daarnaast valt op dat middenmanagers uit het voortgezet onderwijs vaker beleidsadviserende taken richting directie hebben (90%) dan hun collega's uit het mbo (69%).

Tabel 4.2: Takenpakket van middenmanagers naar sector

	<b>Vo</b>	<b>n</b>	<b>Mbo</b>	<b>n</b>	<b>Totaal</b>	<b>n</b>
Onderwijskundig aansturen van docenten	94%	107	90%	29	93%	136
Het regelen van vervanging	40%	107	76%	29	48%	136
Het vertalen van onderwijsbeleid naar beleid voor uw sector/team	85%	107	97%	29	88%	136
Het adviseren van de directie over het te voeren beleid	90%	107	69%	29	85%	136
Het voeren van functioneringsgesprekken	87%	107	76%	29	85%	136
Het voeren van beoordelingsgesprekken	50%	107	48%	29	49%	136
De ontwikkeling van taakbeleid	47%	107	66%	29	51%	136
Werving en selectie	44%	107	76%	29	51%	136
Het opstellen van een financiële jaarplanning	14%	107	21%	29	15%	136
Het maken van een formatieplan	20%	107	79%	29	32%	136
Het maken van een financieel jaarverslag	2%	107	7%	29	3%	136
Het evalueren van het onderwijs	88%	107	86%	29	88%	136
Het coachen van docenten	86%	107	90%	29	87%	136

De door de middenmanagers genoemde rollen in de onderscheiden beleidsdomeinen en hun takenpakket zijn in overeenstemming met de bestaande literatuur over de rol van het middenmanagement: zij hebben vooral een coördinerende rol en daarnaast een rol in de rechtstreekse aansturing van het team en een adviserende rol naar de directie.

Zowel middenmanagers uit het vo als het mbo hechten veel belang aan consistent beleid vanuit de directie (84%) en duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden binnen het team/de afdeling (84%). Onderdelen die zijn meegenomen zijn: het ondernemen van actie van de directie op verzoek, het spreken met één mond van directie en middenmanagement, duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden en gezag in het team. Middenmanagers uit het mbo scoren gemiddeld lager op al deze onderdelen. Het kan zijn dat aan deze voorwaarden meer voldaan wordt bij middenmanagers in het mbo, maar het kan ook zijn dat zij hieraan minder behoefte hebben.

## 4.2 Relatie met de directie en het team

Een aantal vragen over de relatie tussen de middenmanager en de directie is samengevoegd tot een schaal. Gemiddeld genomen is de relatie tussen het middenmanagement en de directie goed (3,7 op een schaal van 1 t/m 5).

Wanneer we naar de afzonderlijke vragen kijken zien we dat de middenmanagers de werkrelatie met de directeur, de ondersteuning van de directie bij het oplossen van problemen in het werk en het feit dat de directie open staat voor suggesties, positief beoordelen. Het minst (maar nog steeds positief) oordelen de middenmanagers over het zicht dat de directie heeft op problemen en behoeften en de talenten die de middenmanagers in huis hebben.

De relatie met het team is gemiddeld genomen, naar het oordeel van de middenmanagers, nog beter dan de relatie met de directie (3,9). De werkrelatie en het vertrouwen dat de middenmanagers in het team hebben worden het meest positief beoordeeld.

*In je rol tussen de directie en het team ben je steeds bezig met het vertalen van beleid naar de concrete dagelijkse praktijk en het oplossen van problemen die zich voordoen. Dat kan alleen als ik vertrouwen geniet bij het team en als de directie eenduidig is in het beleid en steeds met een mond spreekt. [middenmanager mbo].*

## 4.3 Competenties

Middenmanagers kregen in dit onderzoek een lijst van competenties voorgelegd met de vraag welke hiervan belangrijk zijn voor de uitoefening van hun functie. Bijna alle competenties worden door minstens 50% van de middenmanagers belangrijk geacht. De meest belangrijke competentie is het kunnen creëren van draagvlak (90%). De minst belangrijke competentie is het kunnen hanteren van instrumenten van personeelsbeleid (49%). Hoewel er verschillen bestaan tussen de competentiebeoordelingen van middenmanagers in het vo en het mbo, zijn deze niet echt groot te noemen.

Tabel 4.3: Belangrijke competenties van middenmanagers, naar sector

Wat zijn voor uw werk belangrijke competenties?	vo	N	mbo	N	Tot	N
Om kunnen gaan met tegenstrijdige belangen	84%	106	83%	29	84%	135
Beleid kunnen vertalen naar concrete acties	87%	106	76%	29	84%	135
Draagvlak kunnen creëren voor besluiten	93%	106	83%	29	90%	135
Ideeën inspirerend kunnen overbrengen naar het team	89%	106	87%	29	88%	135
Op basis van ontwikkelingen de directie kunnen adviseren over nieuw beleid	69%	106	62%	29	67%	135
Leiding kunnen geven aan veranderprocessen	80%	106	90%	29	82%	135
Rekening kunnen houden met inzetbaarheid van de medewerkers	65%	106	83%	29	69%	135
Instrumenten voor personeelsbeleid kunnen hanteren	49%	106	48%	29	49%	135
Resultaatgerichtheid van mijn team kunnen bevorderen	76%	106	72%	29	75%	135
Kunnen omgaan met kritiek en weerstand	91%	106	72%	29	87%	135
De planning en control-cyclus kunnen hanteren	60%	106	72%	29	63%	135
De professionele dialoog binnen mijn team kunnen stimuleren	69%	106	72%	29	70%	135
Planmatig kunnen handelen	87%	106	83%	29	86%	135

*Het gaat vooral om leiderschapskwaliteiten: charisma, het kunnen aansturen, motiveren, overtuigen en stimuleren van mensen. Je moet boven de groep willen staan, overzicht hebben en kunnen balanceren tussen enerzijds controleren en anderzijds loslaten en vertrouwen geven. [voormalig middenmanager voortgezet onderwijs]*

Een grotere groep managers uit het vo (10% punten of meer verschil) vindt het vertalen van beleid naar concrete acties, het creëren van draagvlak en het kunnen omgaan met kritiek en weerstand belangrijk. Middenmanagers uit het mbo hechten juist in grotere mate waarde aan het kunnen leidinggeven aan veranderprocessen, het rekening houden met inzetbaarheid van medewerkers en het kunnen hanteren van de planning en control-cyclus.



## 5 Verwachtingen over de arbeidsrelatie bij middenmanagers

### 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan de verwachtingen van middenmanagers over de arbeidsrelatie met hun directie. Deze verwachtingen zijn geen onderdeel van formele contractuele afspraken, maar zijn vaak juist onuitgesproken percepties over wat redelijk en wenselijk is en verwachtingen over hoe werknemer en werkgever hiermee omgaan. Wanneer hieraan door een van beide partijen niet wordt voldaan kan dit een negatief effect hebben op de arbeidsrelatie en de arbeidstevredenheid. Dit hoofdstuk presenteert onderzoeksgegevens over hetgeen waartoe middenmanagers zich verplicht voelen naar de werkgever toe en andersom wat zij verwachten van hun werkgever. Bij dit laatste wordt zowel gekeken naar de verwachting als de feitelijke waarneming.

Achtereenvolgens komen de volgende aspecten aan de orde over bereidheid tot inzet aan de kant van middenmanagers: de mate van inspanning voor een goed resultaat, extra inzet en initiatief nemen voor verdere scholing. Ten aanzien van verwachtingen van werkgeverszijde wordt aandacht geschonken aan de mate van autonomie, relaties op het werk, arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling en opleiding en idealen en waarden.

### 5.2 Gepercipieerde verplichtingen van middenmanagers

Allereerst is middenmanagers gevraagd in welke mate zij zich verplicht voelen om bijvoorbeeld 'hard en efficiënt te werken' en 'kwalitatief goed werk te leveren'. Hierbij gaat het om aspecten van inzet van de middenmanager.

*Tabel 5.1: Perceptie werknemersverplichting: inzet*

Wederzijdse verwachtingen: inzet	Vo	n	Mbo	n	n
Gemiddelde (5 items)	1,60	111	1,83	30	141
Standaard deviatie	0,40	111	0,42	30	141

Opvallend is dat het gemiddelde op deze schaal aan de lage kant is (1,65) tegen een gemiddelde van 3 op basis van een vijfpuntsschaal). Middenmanagers uit het mbo scoren gemiddeld significant hoger op inzet dan managers uit het vo ( $F=7.42$ ,  $p<0.01$ ). Tabel 5.1 toont de gemiddelden op de schaal 'inzet'. Wanneer we kijken naar de vragen bij de schaal inzet dan zijn de verschillen tussen de gemiddelden relatief klein. Middenmanagers achten zichzelf meer verplicht om hard en efficiënt te werken en om informatie te delen met hun collega's. Naar verhouding minder belangrijk vinden zij het om kwalitatief hoogstaand werk te leveren. Naast vragen over inzet die redelijkerwijs binnen een arbeidsovereenkomst verwacht kan worden, is middenmanagers ook gevraagd in welke mate zij zich verplicht voelen tot een bovengemiddelde inzet, bijvoorbeeld in de vorm van overwerk of werk te doen dat eigenlijk niet tot het takenpakket behoort, door werk mee naar huis te nemen of in het weekend te werken.

Tabel 5.2: Perceptie werknemersverplichting: extra inzet

Wederzijdse verwachtingen: extra inzet	Vo	n	Mbo	n	n
Gemiddelde (5 items)	2,31	110	2,60	29	139
Standaard deviatie	0,79	110	0,69	29	139

Opvallend is dat middenmanagers gemiddeld hoger scoren op deze vragen over extra inzet dan op de vragen naar 'normale' inzet. Gemiddeld scoren zij hierop 2,37. Middenmanagers uit het mbo voelen zich in grotere mate verplicht om bovengemiddelde inzet te tonen dan middenmanagers uit het vo, maar dit verschil is niet statistisch significant. Als groep vinden middenmanagers het belangrijker om vrijwillig taken uit te voeren die strikt genomen niet tot het takenpakket behoren en om ook tijdens het weekend te werken.

Ook is gevraagd naar de perceptie bij middenmanagers over de mate waarin zij verplicht zijn om initiatief te nemen voor opleiding en om tijd te investeren (ook buiten werktijd) in scholing en opleiding.

Tabel 5.3: Perceptie werknemersverplichting: initiatief opleiden

Wederzijdse verwachtingen: initiatief opleiden	vo	N	mbo	N	N
Gemiddelde (5 items)	2,28	109	2,41	29	138
Standaard deviatie	0,68	109	0,46	29	138

Gemiddeld scoren middenmanagers hierop 2,31. Middenmanagers uit het mbo scoren ook hierop hoger dan middenmanagers uit het vo, maar dit verschil is niet significant (zie Tabel 5.4). Als groep scoren middenmanagers vooral hoog op het initiatief nemen om cursussen te volgen die relevant zijn voor hun persoonlijke groei en op het buiten werktijd besteden van tijd aan cursussen en trainingen.

Tenslotte is middenmanagers gevraagd in welke mate zij zich verplicht voelen om bij te dragen aan de doelstellingen, door beleid uit te voeren en mee te werken aan beleidsontwikkeling en onderwijsvernieuwing van de school, ook wanneer het minder gaat met de school. Tabel 5.4 toont de resultaten voor de twee groepen middenmanagers op deze schaal die bestaat uit 7 vragen. Ook op deze schaal scoren middenmanagers uit het mbo significant hoger dan managers uit het vo ( $F=18.89$ ,  $p<0.001$ ), waardoor dit verschil niet kan worden toegescheven aan toeval.

*Tabel 5.4: Perceptie werknemersverplichting: ontwikkelen van de school*

Wederzijdse verwachtingen: ontwikkelen van de school	vo	N	mbo	N	N
Gemiddelde (7 items)	1,54	109	1,93	29	138
Standaard deviatie	0,44	109	0,38	29	138

### 5.3 Verwachtingen van middenmanagers

Middenmanagers hebben bepaalde verwachtingen en wensen ten aanzien van hun arbeidsrelatie. Vragen zijn steeds als volgt geformuleerd: in welke mate is de werkgever verplicht om....

In dit deel worden resultaten gepresenteerd over de wensen van middenmanagers in het mbo en vo over autonomie, relaties op het werk, arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling en opleiding en idealen en waarden. In paragraaf 5.4 wordt vervolgens ingegaan op de door middenmanagers waargenomen situatie en het verschil met de gewenste situatie.

Tabel 5.5 toont de gemiddelde behoefte aan autonomie bij middenmanagers. Onder autonomie valt de vrijheid van middenmanagers om zelf hun taken in te delen en zelf beslissingen te nemen. Ook valt hieronder het hebben van een functie met verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om vaardigheden en capaciteiten te tonen.



Tabel 5.5: Gewenste autonomie, naar sector

Autonomie gewenst	vo	N	mbo	N	N
Gemiddelde (4 items)	2,06	123	2,35	35	158
Standaard deviatie	0,60	123	0,90	35	158

Gemiddeld scoren middenmanagers op autonomie 2,12. Middenmanagers uit het mbo scoren hoger op hun verwachtingen ten aanzien van autonomie dan managers uit het vo. Middenmanagers hechten vooral waarde aan een functie waarin zij verantwoordelijkheden hebben en zelf beslissingen kunnen nemen. Minder belang hechten zij aan de mogelijkheid om hun vaardigheden en capaciteiten te laten zien. Het tweede aspect van verwachtingen waarnaar in het onderzoek gevraagd is, zijn de relaties op het werk. Hierbij is gevraagd naar de sfeer op het werk, de aard van de relaties op het werk, de samenwerking met collega's en de communicatie tussen collega's.

Tabel 5.6: Relaties op het werk, naar sector

Relaties op het werk gewenst	vo	N	mbo	N	N
Gemiddelde (4 items)	2,26	123	2,65	34	157
Standaard deviatie	0,86	123	0,83	34	157

Gemiddeld scoorden middenmanagers 2,34 op deze schaal. Managers uit het mbo scoren ook op deze schaal wat hoger dan hun collega's uit het vo. Als groep vinden middenmanagers vooral dat zij van hun werkgever verwachten dat zij zorgen voor constructieve relaties met collega's op het werk.

De arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijk deel van het geheel aan verwachtingen over de arbeidsrelatie. Hoewel deze voorwaarden voor het belangrijkste deel contractueel worden vastgelegd op het moment van accepteren van een aanstelling, geldt dit meestal niet voor de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden over tijd.

Tabel 5.7: Gewenste arbeidsvoorwaarden, naar sector

Arbeidsvoorwaarden gewenst	vo	N	mbo	N	N
Gemiddelde (3 items)	2,18	122	2,42	34	156
Standaard deviatie	0,82	122	0,71	34	156

Middenmanagers zijn gevraagd in welke mate zij een acceptabel niveau van arbeidsvoorwaarden in de huidige situatie en de ontwikkeling van arbeidsvoorwaarden als een verplichting van de werkgever zien (zie tabel 5.6). Hierbij is aandacht geschonken aan de volgende aspecten: een attractief loon en secundaire arbeidsvoorwaarden,

incidentele beloning voor buitengewone prestaties en structurele salarisverhoging op basis van prestaties. Gemiddeld scoorden middenmanagers op deze schaal 2.23. Managers uit het mbo scoorden wederom hoger dan middenmanagers uit het voortgezet onderwijs. Als groep scoorden middenmanagers met name hoog op incidentele financiële beloning voor buitengewone prestaties en op een structurele salarisverhoging op basis van prestaties.

In aanvulling op de vragen naar de verplichting voor middenmanagers om zichzelf te scholen en te ontwikkelen, zijn ook de verwachtingen in kaart gebracht ten aanzien van de rol van werkgevers bij de persoonlijke ontwikkeling en opleiding van middenmanagers. Gevraagd is naar de verplichting van werkgevers om het middenmanagers mogelijk te maken om cursussen te volgen die relevant zijn voor de middenmanager om zijn/haar functie te vervullen, of om zich persoonlijk te ontwikkelen. Tabel 5.6 toont hiervan een weergave. De verschillen tussen managers uit het mbo en vo zijn minimaal ten aanzien van ontwikkeling en opleiding.

*Tabel 5.8: Ontwikkeling en opleiding gewenst naar sector*

Ontwikkeling en opleiding gewenst	vo	N	mbo	N	N
Gemiddelde (3 items)	2,13	122	2,15	34	156
Standaard deviatie	0,75	122	0,83	34	156

Als groep hechten middenmanagers er vooral waarde aan om zichzelf als persoon te kunnen ontplooiën en om cursussen te volgen die relevant zijn voor de eigen persoonlijke groei. Naar verhouding minder belang hechten zij aan cursussen en trainingen die relevant zijn voor hun functie.

Het laatste onderdeel van de wensen en verwachtingen van middenmanagers is gericht op de rol van de werkgever in het creëren van mogelijkheden voor middenmanagers om persoonlijke idealen en waarden in hun functie tot uitdrukking te laten komen. Middenmanagers is gevraagd naar hun perceptie over de verplichting van de werkgever om de mogelijkheid te bieden om door het werk zin aan het leven te geven en de mogelijkheid om pedagogische, morele en maatschappelijke idealen in het werk tot hun recht te laten komen.

*Tabel 5.9: Idealen en waarden gewenst naar sector*

Idealen en waarden gewenst	vo	N	mbo	N	N
Gemiddelde (4 items)	2,93	122	3,07	34	156
Standaard deviatie	0,87	122	0,92	34	156

Gemiddeld scoren middenmanagers op deze schaal 2,9. Middenmanagers uit het mbo scoren hierop wederom licht hoger dan middenmanagers uit het vo. Interessant is dat middenmanagers het als groep vooral belangrijk vinden om door hun werk zin aan hun leven te kunnen geven. Naar verhouding minder belangrijk vinden zij het om de mogelijkheid te hebben om hun pedagogische idealen tot hun recht te laten komen.

## 5.4 Verwachtingen en waarnemingen

Na het in kaart brengen van de wensen en behoeften van middenmanagers ten aanzien van hun arbeidsrelatie is onderzocht hoe managers deze aspecten waarnemen in hun arbeidsrelatie. In deze paragraaf presenteren we gegevens over het verschil tussen de gewenste situatie en de waargenomen situatie, op de aspecten genoemd in de vorige paragraaf. Tabel 5.8 presenteert een overzicht van de verschillcores (waargenomen – gewenst).

Tabel 5.10: Verschilcores per onderdeel

<b>Verschilcores (waargenomen - gewenst)</b>	<b>Vo</b>	<b>Mbo</b>	<b>Totaal</b>
Autonomie	0,03	0,15	0,06
Relaties op het werk	0,32	0,45	0,35
Arbeidsvoorwaarden	1,79	1,76	1,78
Ontwikkeling en opleiding	0,39	0,68	0,45
Idealen en waarden	-0,02	0,29	0,05
n	117	33	140

Opvallend is dat op alle verschilcores een positief teken hebben; dit betekent dat men hogere scores geeft op de vragen naar waargenomen aspecten van de arbeidsrelatie, dan op de vragen naar gewenste aspecten. Met andere woorden, men beoordeelt de aspecten hoger op waarnemingsniveau dan men wenst. De positieve verschillen zijn groter bij middenmanagers uit het mbo, zij zijn over de gehele linie positiever over de arbeidsrelatie dan de middenmanagers uit het vo, met uitzondering van het aspect arbeidsvoorwaarden. Dit onderdeel van het psychologisch contract springt er in positieve zin uit in de resultaten.

Uitsluitend bij idealen en waarden is een geringe negatieve verschilscore waar te nemen bij de middenmanagers uit het vo.

## 6 Tevredenheid en vertrekintentie

Dit hoofdstuk gaat in op de werktevredenheid, loopbaanwensen en vertrekintentie van middenmanagers in het vo en mbo. Allereerst worden gegevens gepresenteerd over de mate van tevredenheid van middenmanagers in hun functie, gevolgd door een analyse waarmee deze mate van tevredenheid wordt verklaard door variabelen die in vorige hoofdstukken naar voren zijn gekomen. De rol van tevredenheid als mogelijke voorspeller van vertrekintentie wordt onderzocht. Vervolgens wordt aandacht geschonken aan de groep middenmanagers die in het onderzoek aangeeft te overwegen over een jaar uit hun functie te vertrekken. De verschillen tussen blijvers en vertrekkers en de belangrijkste redenen om te vertrekken worden beschreven. Tenslotte wordt op basis van interviewgegevens van middenmanagers ( $n=5$ ) die reeds daadwerkelijk hun functie hebben verlaten beschreven wat hiervoor de belangrijkste redenen waren.

### 6.1 Tevredenheid

Middenmanagers kregen vijf stellingen voorgelegd die betrekking hebben op hun werktevredenheid. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om hun enthousiasme over de functie en de vraag of ze de baan weer zouden accepteren.

*Tabel 6.1: Tevredenheid met de huidige functie gemiddelden naar sector*

Schaal tevredenheid met functie	Vo	n	Mbo	n
Gemiddelde (5 items)	3,87	125	3,49	36
Standaard deviatie	0,70	125	0,93	36

Het gemiddelde over alle stellingen ligt vrij hoog. De middenmanagers uit zowel het vo als het mbo zijn door de bank genomen dus best tevreden over hun functie. De tabellen 6.1 en 6.2 laten zien dat middenmanagers uit het mbo gemiddeld minder tevreden zijn over hun functie dan hun collega's uit het vo.

Tabel 6.2: Tevredenheid met de huidige functie, naar sector

	<b>Niet van toepassing</b>	<b>neutraal</b>	<b>wel van toepassing</b>
<b>vo</b>			
Ik ben op het ogenblik tevreden met mijn werk	9%	12%	79%
Ik zou mijn baan aan anderen aanraden	11%	30%	59%
Als ik over mijn werk praat, ben ik enthousiast	3%	11%	86%
Als ik opnieuw zou moeten beslissen, zou ik deze baan weer accepteren	6%	10%	84%
Ik zou veel opgeven als ik deze baan zou verlaten	23%	20%	57%
<b>mbo</b>			
Ik ben op het ogenblik tevreden met mijn werk	14%	25%	61%
Ik zou mijn baan aan anderen aanraden	25%	25%	50%
Als ik over mijn werk praat, ben ik enthousiast	11%	20%	69%
Als ik opnieuw zou moeten beslissen, zou ik deze baan weer accepteren	22%	17%	61%
Ik zou veel opgeven als ik deze baan zou verlaten	28%	19%	53%

Op alle (positief geformuleerde) uitspraken in tabel 6.2 geven middenmanagers uit het mbo minder vaak aan dat deze van toepassing zijn dan hun collega's uit het vo. Bovendien zien we dat mbo-middenmanagers minder enthousiast over hun werk praten en hun baan minder snel weer zouden accepteren.

Naast het meer algemene oordeel over hun functie, is aan de middenmanagers gevraagd hoe zij de inhoud van hun functie ervaren, wat zij van het personeelsbeleid van de organisatie vinden en hoe zij hun positie in de organisatie beoordelen. De gemiddelde scores op deze vragen zijn vrij hoog, met name wat betreft functie-inhoud.

Over de ervaren positie in de organisatie oordelen de middenmanagers naar verhouding het minst positief. Het gaat hierbij met name om de moeilijkheden die de middenmanagers ervaren om met tegenstrijdige belangen om te gaan. Wel ervaren zij voldoende draagvlak in hun team.

Tabel 6.3: Oordeel over autonomie, personeelsbeleid en de positie in de organisatie

	Vo	n	Mbo	n
Functie-inhoud	3,99	124	3,68	36
Personeelsbeleid	3,51	124	3,15	36
Ervaren positie in de organisatie	3,29	124	3,25	36

Bij de ervaren autonomie zijn de middenmanagers met name te spreken over de ruimte die ze hebben om zelf initiatieven te nemen en de verantwoordelijkheden die ze hebben. De middenmanagers vinden hun werk over het algemeen uitdagend. Middenmanagers uit het vo ervaren hun autonomie positiever dan de middenmanagers uit het mbo. Ook over het personeelsbeleid zijn middenmanagers in het vo positiever dan hun collega's uit het mbo ( $F=8.2$ ;  $p<0.01$ ). Dat komt met name doordat mbo-middenmanagers minder ruimte ervaren om hun werk volgens hun eigen visie vorm te geven. Gemiddeld genomen is de perceptie over het personeelsbeleid gematigd positief. Het meest zijn de respondenten te spreken over de scholingsmogelijkheden die ze krijgen, het minst over de secundaire arbeidsvoorwaarden.

## 6.2 Werktevredenheid verklaard

Na het in kaart brengen van de mate van tevredenheid die medewerkers ervaren in hun huidige functie is verder onderzocht welke aspecten aan de arbeidssituatie ervoor zorgen dat medewerkers tevreden zijn in hun huidige functie.

Hiervoor is een aantal variabelen in een model opgenomen met als doel om de tevredenheid met de huidige functie te voorspellen door middel van regressieanalyse. Deze variabelen vallen uiteen in 4 categorieën:

- (1) Achtergrondvariabelen (a) leeftijd, (b) jaren in functie en (c) het aantal mensen waaraan men leiding geeft.
- (2) Aspecten van het werk en arbeidsomstandigheden (a) de functie-inhoud, (b) het personeelsbeleid en (c) de ervaren positie.
- (3) De beoordelingen over de mate waarin door de werkgever wordt voldaan aan verwachtingen m.b.t. de arbeidsrelatie (a) autonomie, (b) relaties op het werk, (c) arbeidsvoorwaarden, (d) waardering, (e) ontwikkeling en opleiding en (f) idealen en waarden.
- (4) De beoordeling van relaties in de instelling met (a) de directeur en (b) het team.

Tabel 6.4: Voorspellen van tevredenheid met de huidige functie

		Tevredenheid met de huidige functie
Achtergrondvariabelen	Leeftijd in jaren	.039
	Tijd in huidige functie	-.143*
	Het aantal medewerkers waaraan men leiding geeft	.006
Aspecten van de werksituatie	Functie-inhoud	.700***
	Personeelsbeleid	.134*
	Waargenomen positie	.143*
De mate waarin de werkgever zorgt voor	Voldoende vrijheid en autonomie	.162*
	Relaties op het werk	-.151*
	Goede arbeidsvoorwaarden	.047
	Waardering op het werk	-.009
	Mogelijkheden voor ontwikkeling en opleiding	-.032
	Mogelijkheden om Idealen en waarden tot hun recht te laten komen	-.002
Relaties binnen de instelling	Relatie met de directeur	.023
	Relatie met het team	.084
R <sup>2</sup> adjusted	.70	
F (14, 121)	23.31***	

*Noot.* Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn getoond uit laatste analyse.  
 N=135 \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Tabel 6.4 toont de resultaten van de regressieanalyse. De resultaten laten zien dat functie-inhoud verreweg de belangrijkste voorspeller is voor tevredenheid met de huidige functie. Naast de functie-inhoud zijn nog vijf aspecten naar voren gekomen als factoren die de tevredenheid van middenmanagers verklaren. Een positieve invloed op de werktevredenheid gaat uit van de ervaren positie in de organisatie, de

waardering van het personeelsbeleid en de mate van vrijheid en autonomie. Opvallend genoeg is er een negatieve relatie tussen de relaties op het werk en tevredenheid. Tot slot is er een verband tussen werktevredenheid en het aantal jaren dat men in functie is: hoe langer men de functie als middenmanager bekleedt, hoe lager de werktevredenheid is.

### 6.3 Vertrekintentie

Middenmanagers is gevraagd wat hun loopbaanambities op de korte (over 1 jaar) en middellange termijn (over 5 jaar) zijn.

Tabel 6.5: Geambieerde werksituatie over 1 jaar

	<b>Vo</b>	<b>Mbo</b>
<b>Items</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Ik wil blijven werken in mijn huidige functie	77	45
Ik wil bij mijn huidige werkgever promotie maken naar een hogere functie	8	24
Ik wil bij mijn huidige werkgever (weer) docent worden	2	3
Ik wil in mijn huidige functie blijven werken, maar niet bij deze werkgever	3	-
Ik wil een andere functie in het onderwijs, bij een andere werkgever	7	14
Ik wil een baan vinden buiten het onderwijs	1	10
Ik wil stoppen met werken	2	4
Totaal %	100	100
<i>N</i>	107	29

Van de middenmanagers uit het vo wil meer dan driekwart het komende jaar in dezelfde functie blijven werken. Een klein deel ambieert een promotie naar een hogere functie. Van de middenmanagers uit het mbo die deze vraag hebben beantwoord geeft iets minder dan de helft aan in de huidige functie te willen blijven. Een belangrijk deel van hen wil promotie naar een hogere functie maken.



Tabel 6.6: Geambieerde werksituatie over 5 jaar

Items	vo	mbo
	%	%
Ik wil blijven werken in mijn huidige functie	39	18
Ik wil bij mijn huidige werkgever promotie maken naar een hogere functie	21	36
Ik wil bij mijn huidige werkgever (weer) docent worden	6	7
Ik wil in mijn huidige functie blijven werken, maar niet bij deze werkgever	3	-
Ik wil een andere functie in het onderwijs, bij een andere werkgever	18	18
Ik wil een baan vinden buiten het onderwijs	8	7
Ik wil stoppen met werken	6	14
Totaal %	100	100
<i>N</i>	105	28

Op de langere termijn (na 5 jaar) zien we dat van de middenmanagers in het vo het merendeel een andere functie ambieert. Slechts 39% is van plan na de komende vijf jaar nog in de huidige functie te blijven. Eenvijfde wil promotie maken, 18% ambieert een onderwijsfunctie bij een andere werkgever. Van de middenmanagers in het mbo streeft meer dan eenderde naar een hogere functie bij de huidige werkgever.

## 6.4 Voorspellen van blijven en vertrekken

Eén van de belangrijkste onderdelen van het onderzoek is het komen tot een verklarend, voorspellend model voor de commitment van middenmanagers. Deze commitment wordt in het nu volgende deel vertaald naar de intentie van middenmanagers om wel of niet werkzaam te blijven in hun huidige functie. Voor dit onderdeel van het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van de gegevens over blijven of vertrekken na 1 jaar, omdat men hierover de meest concrete inschatting kan maken. Op basis van de gegevens uit tabel 6.5 zijn middenmanagers ingedeeld in twee groepen. Groep 1 bestaat uit de middenmanagers die over een jaar nog actief willen zijn in hun huidige functie. Groep 2 bestaat uit de overige categorieën met uitzondering van degenen die willen stoppen met werken (middenmanagers die promotie willen maken, of naar een andere werkgever willen vertrekken). Vervolgens is een logistische regressieanalyse uitgevoerd waarbij tevredenheid in de huidi-

ge functie wordt gebruikt als voorspeller van blijven of vertrekken. Door middel van deze methode kan worden nagegaan hoeveel van de middenmanagers op basis van tevredenheid correct kunnen worden geïdentificeerd als blijver of vertrekkers.

Tabel 6.7: Vertrekintentie over 1 jaar uit huidige functie, voorspeld door tevredenheid

		voorspeld d.m.v. tevredenheid			
		Vertrekintentie na 1 jaar			
		blijven	vertrek	Percentage Correct	
Logistische regressie	Vertrekintentie na 1 jaar	blijven	90	6	93,8
		vertrek	24	13	35,1
		Totaal Percentage			77,4
	Nagelkerke R <sup>2</sup>	.24			
	Bèta	-1,325			
	Chi-kwadraat	24.048***			

Noot. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt is getoond.

N=133 \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Tabel 6.7 toont de resultaten van deze analyse. Op basis van tevredenheid met de huidige functie wordt in bijna 94% van de gevallen correct voorspeld welke middenmanagers in hun huidige functie willen blijven. Echter, van de groep middenmanagers die van plan zijn te vertrekken wordt slechts 35% correct voorspeld, dit is aanzienlijk slechter dan op basis van kans verwacht zou mogen worden (50%). Tevredenheid in de huidige functie is hiermee geen goede voorspeller voor de intentie om de huidige functie te verlaten.

## 6.5 Degene die overwegen te vertrekken, wie zijn ze en wat zijn hun motieven?

Om een antwoord te krijgen op het vraagstuk waarom middenmanagers overwegen om hun functie te verlaten wordt in dit deel verder ingezoomd op deze groep. Allereerst wordt deze groep managers op een aantal aspecten vergeleken met de managers die over een jaar nog in hun functie willen blijven. Tabel 6.8 toont een aantal belangrijke kenmerken en variabelen die eerder aan de orde zijn gekomen en de verschillen die daarbij tussen deze groepen zijn gevonden. Opvallende en significante verschillen ( $p < 0.01$ ) tussen de twee groepen zien we bij de tevredenheid met de

functie, de beoordeling van de functie-inhoud en de beoordeling van het personeelsbeleid. Een interessante bevinding is dat er ook verschillen zijn waarbij de vertrekkers significant hoger scores (en dus positiever zijn) dan de blijvers, dit geldt voor vrijheid en autonomie, relaties op het werk, ontwikkeling en opleiding en idealen en waarden ( $p < 0.01$ ). Significant lager scores de vertrekkers weer op de relatie met de directeur, deze beoordelen zij minder positief dan de blijvers ( $p < 0.01$ ).

Resumerend lijken de functie-inhoud, de tevredenheid met de functie en het personeelsbeleid belangrijke factoren om rekening mee te houden bij het binden van middenmanagers in hun functie. Als managers op deze factoren een tekort signaleren dan helpen veel vrijheid en autonomie, goede relaties op het werk en goede arbeidsvoorwaarden niet om hen te behouden in hun functie.

Tabel 6.8: *Vertrekkers, wat onderscheidt hen van de blijvers?*

	Blijvers	Vertrekkers	F
leeftijd in jaren	47.8	49.8	2.049
Tijd in huidige functie	4.81	4.73	0.009
Tevredenheid met de functie	4.01	3.28	28.376***
Functie-inhoud	4.07	3.48	24.888***
Personeelsbeleid	3.57	3.05	16.253***
Waargenomen positie	3.30	3.18	0.697
Vrijheid en autonomie	2.00	2.54	18.449***
Relaties op het werk	2.52	3.19	16.350***
Arbeidsvoorwaarden	3.93	4.18	2.163
Waardering	2.99	3.36	3.345
Ontwikkeling en opleiding	2.43	3.03	11.835**
Idealen en waarden	2.93	3.30	4.355*
Relatie met de directeur	3.91	3.39	8.227**
Relatie met het team	3.95	3.81	1.408

N=133 \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

### 6.5.1 Motieven om te vertrekken

De groep middenmanagers die heeft aangegeven over een jaar te willen vertrekken is gevraagd welke overwegingen een belangrijke rol spelen bij hun mogelijke ver-

trek. Hieruit komt het volgende beeld naar voren. Minder dan een derde van de vertrekkers vindt de werkdruk te hoog, vindt de inhoud van het werk niet leuk meer of vindt zijn/haar positie tussen werkvloer en top te moeilijk. Tussen de 35 en 40% van de vertrekkers geeft aan dat zij te weinig verdienen, dat zij de sfeer in de huidige baan niet prettig vinden en dat zij een andere carrière willen. De top 3 van overwegingen om te vertrekken is te weinig ruimte ervaren om het werk volgens eigen visie vorm te geven (51%), een (andere) managementfunctie willen (54%) en het zoeken van een nieuwe uitdaging (78%).

Tabel 6.9: *Vertrekkers, waarom overwegen zij te vertrekken?*

Speelt een rol bij vertrek over 1 jaar:	die reden speelt (helemaal) niet mee	neutraal	die reden speelt (sterk) mee	N
ik vind de inhoud van mijn werk niet leuk meer	46%	22%	32%	37
ik zoek een nieuwe uitdaging	14%	8%	78%	37
ik vind de sfeer in mijn huidige baan niet prettig	54%	11%	35%	37
ik vind de werkdruk te hoog	60%	8%	32%	37
ik ervaar te weinig ruimte om mijn werk volgens mijn eigen visie vorm te geven	30%	19%	51%	37
ik heb onvoldoende invloed op de inrichting van het onderwijs	43%	22%	32%	37
ik wil een andere carrière	32%	30%	38%	37
ik wil een managementfunctie	24%	22%	54%	37
ik vind dat ik te weinig verdien voor het werk dat ik doe	38%	27%	35%	37
ik vind mijn positie tussen werkvloer en top te moeilijk	60%	14%	27%	37

## 6.6 Voormalig middenmanagers, waarom vertrokken zij?

In dit onderzoek is een aantal voormalig middenmanagers geïnterviewd (n=5) over hun ervaringen als middenmanagers. Tijdens deze gesprekken is ook gevraagd naar redenen voor vertrek uit de middenmanagementfunctie.

Uit deze gesprekken komen een aantal kernredenen naar voren voor vertrek uit hun functie. De resultaten van dit onderdeel moeten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, aangezien deze zijn gebaseerd op slechts enkele interviews.

### *Organisatie van het werk.*

Voormalig middenmanagers noemen organisationele problemen als een belangrijke reden om met de functie te stoppen. Zelf ervaren zij problemen met organisatie van het werk, maar vooral krijgen zij veel klachten van docenten. Er is sprake van een brei in de organisatie, veel onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en geen duidelijke beslissingen. Ook is er soms weinig duidelijkheid over de richting van het management, door steeds nieuwe fusies en veranderingen en door wisselingen in het management. Door verloop in de organisatie kan het takenpakket en de verantwoordelijkheden ook enorm fluctueren in de tijd.

### *Positie van de manager en draagvlak.*

Het aansturen van mensen in de onderwijsorganisatie wordt ervaren als moeilijk. Teams bestaan vaak uit goed opgeleide eigenwijze mensen, die soms niet willen worden aangestuurd. Soms proberen medewerkers de positie van de middenmanager zelfs actief te ondermijnen. De positie van de middenmanager wordt als moeilijk ervaren, mede doordat projecten van bovenaf worden gedropt. Door gebrekkig draagvlak voor projecten verdween het effect van deze projecten al snel. Het werk wordt ook ervaren als relatief ondankbaar: Men moet vaak een onduidelijke boodschap overbrengen van boven naar beneden (en andersom). Beide partijen oefenen druk uit en men is zelden tevreden met het resultaat. Ook heeft de organisatie van het werk te leiden onder de cultuur, waarin afspraak soms geen afspraak is. De betrokkenheid bij collega's laat soms ook te wensen over. Middenmanagers hebben in instellingen vaak wel de verantwoordelijkheden om zaken te regelen, maar niet de bevoegdheid, regelruimte en middelen om hun doelstelling te behalen. Zij kunnen mensen bijvoorbeeld niet belonen voor inzet. Support vanuit het hoger management om problemen aan te pakken wordt ook als onvoldoende ervaren.

### *Beloning.*

Hoewel van de voormalig middenmanagers niemand deze positie had gekozen vanwege een hogere beloning, wordt het gebrek hieraan op de lange duur wel als een probleem ervaren. Volgens sommigen is de beloning niet evenredig met de tijdsbelasting en de werkdruk en vooral ook de stress die gepaard gaat met de functie. Middenmanagers in het onderwijs worden nauwelijks hoger beloond dan fulltime docenten, terwijl hun functie in termen van belasting zwaarder wordt.

Het is opvallend dat de redenen voor vertrek die worden genoemd door voormalig middenmanagers in een aantal opzichten overeenkomen, maar ook afwijken van de redenen van middenmanagers die nog in functie zijn.



## **7 Samenvatting en conclusie**

In dit laatste hoofdstuk bespreken wij de belangrijkste resultaten van het onderzoek en komen we terug op de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1. Vervolgens vertalen we deze bevindingen in een aantal suggesties om de binding van middenmanagers met hun functie en organisatie te vergroten.

### **7.1 Kernbevindingen onderzoek**

Deze paragraaf biedt een korte samenvatting van de resultaten uit de verschillende hoofdstukken en komt hierbij terug op de onderzoeksvragen die gingen over (1) draagvlak en support, (2) taken en verantwoordelijkheden, (3) motieven om een middenmanagementfunctie te accepteren, (4) aantrekkelijkheid van de functie en (5) vertrekintentie.

#### **7.1.1 Draagvlak en support**

De eerste onderzoeksvraag was hoe middenmanagers het draagvlak en support in de organisatie ervaren. Middenmanagers in het onderzoek oordelen over het algemeen positief over het draagvlak en support vanuit het hoger management. Dit komt naar voren in hun vrij hoge beoordeling over de relatie met de directeur en het team.

De groep middenmanagers die overweegt te vertrekken over 1 jaar onderscheidt zich van de groep die wil blijven door een significant lagere beoordeling van de relatie met de directeur.

Opvallend zijn de resultaten uit interviews met reeds vertrokken middenmanagers. Hieruit blijkt dat een belangrijke reden voor vertrek ligt in de moeilijke positie van de middenmanagers en het draagvlak bij zowel de directie als het team waaraan leiding wordt gegeven.

#### **7.1.2 Taken en verantwoordelijkheden**

De tweede onderzoeksvraag had betrekking op de taken en verantwoordelijkheden van middenmanagers. Uit het onderzoek komt naar voren dat middenmanagers vooral uitvoerende taken hebben in alle beleidsdomeinen. Het ontwikkelen van beleid doen zij voor het belangrijkste deel op het vlak van onderwijsbeleid. Managers uit het Vo doen meer aan beleidsontwikkeling dan managers in het Mbo. Middenmanagers zijn vooral betrokken bij besluitvorming in onderwijsbeleid, een



relatief groter deel van middenmanagers in het Mbo is betrokken bij besluitvorming in de verschillende beleidsterreinen.

Het takenpakket van middenmanagers bestaat voor het belangrijkste deel uit het onderwijskundig aansturen en coachen van docenten, het houden van functioneringsgesprekken, het vertalen van onderwijsbeleid naar de sector/het team, het adviseren van de directie over het te voeren beleid en het evalueren van het onderwijs.

### **7.1.3 Motieven**

Middenmanagers starten veelal in een managementfunctie omdat zij meer invloed willen op de inrichting van het onderwijs, omdat zij leiding willen gaan geven en omdat zij behoefte hebben aan meer ruimte om te werken volgens hun eigen visie. In het Mbo is een belangrijke reden daarnaast ook dat men ervoor gevraagd wordt. In de dataset zijn middenmanagers te clusteren op basis van hun motivatie om te kiezen voor een middenmanagementfunctie. Ongeveer een derde van de middenmanagers heeft vooral gekozen voor een middenmanagementfunctie omdat zij meer invloed op de inrichting van het onderwijs wilde en meer ruimte om het werk volgens eigen visie vorm te geven. Twee derde van de middenmanagers vond het naast deze redenen ook belangrijk om leiding te gaan geven. Zij zien de functie ook als een carriërstap naar het hoger management.

### **7.1.4 Aantrekkelijkheid van de functie**

Hoofdstuk 5 laat zien dat de verwachtingen van middenmanagers omtrent hun functie voor een belangrijk deel worden waargemaakt. Middenmanagers beoordelen hun functie dan ook overwegend positief, wat naar voren komt uit hoge scores op de schaal tevredenheid met de functie. Managers uit het Mbo zijn gemiddeld relatief minder tevreden dan hun collega's uit het Vo. Zij zijn vooral minder positief over het enthousiasme dat zij ervaren in hun functie. Hoewel een groot deel van de totale groep middenmanagers aangeeft dat zij hun functie opnieuw zouden kiezen, heeft toch slechts ongeveer de helft van de managers het gevoel veel op te geven als ze hun functie zouden verlaten.

### **7.1.5 Vertrekintentie**

Tevredenheid met de huidige functie is een goede voorspeller voor het willen blijven in de functie. De mate van tevredenheid voorspelt echter niet goed wie van de middenmanagers overweegt om over een jaar iets anders te gaan doen. Tevredenheid in de huidige functie wordt vooral bepaald door de functie-inhoud. Andere aspecten die een rol spelen zijn het personeelsbeleid, de waargenomen positie in de organisatie,

de mate van vrijheid en autonomie, het aantal jaren in de huidige functie en de relaties op het werk.

Managers die aangeven te willen vertrekken uit hun huidige functie onderscheiden zich van anderen door een lagere en een minder positief beeld van (de inhoud van) hun functie en het personeelsbeleid, alsmede de relatie met de directeur. Omgekeerd oordelen zij positiever dan hun collega's die van plan zijn te blijven over de mate van vrijheid en autonomie, de relaties op het werk, mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling en de vrijheid om hun idealen en waarden in hun functie tot uitdrukking te brengen.

Managers die reeds zijn vertrokken geven aan dit voor een belangrijk deel verband houdt met de moeizame organisatie van het werk, de positie en het draagvlak als manager en de beloning.

## **7.2 Hoe middenmanagers te binden?**

De resultaten laten zien dat tevredenheid met de huidige functie verreweg de beste voorspeller is voor het behouden van middenmanagers. Aangezien managers die overwegen te vertrekken ook significant lager scoren op de beoordeling van hun functie(inhoud) lijkt hier een belangrijke factor voor binding te zijn gevonden. Naast de functie(inhoud) zijn een aantal zaken rondom de organisatie van de managementfunctie, waaraan aandacht zou kunnen worden geschonken vanuit de onderwijsinstellingen.

### **7.2.1 Instroom van middenmanagers**

De motivatie om een functie als middenmanager te starten ligt bij de grootste groep middenmanagers in de wens om meer invloed te hebben op de inrichting van het onderwijs en meer ruimte te hebben om het werk volgens eigen visie vorm te geven. Andere managers kiezen voor hun functie omdat zij deze zien als een carrièrestap richting het hoger management en omdat zij graag leiding willen geven. In de selectie van middenmanagers zou meer aandacht geschonken mogen worden aan de persoonlijke doelstellingen, motivatie en competenties om zo een optimale fit tot stand te brengen tussen deze motivatie en taken en verantwoordelijkheden.

Verskillende loopbaanpaden zouden een instrument kunnen zijn om de fit tussen behoeften en functie te vergroten. Voor middenmanagers die de functie zien als een uitdagende functie waarmee zij zich voorlopig kunnen verenigen, zou een ander type functie met andere taken en verantwoordelijkheden passender zijn dan voor midden-

managers die hun functie gaan vervullen vanuit strategisch oogpunt met een volgende managementfunctie als doel.

Aandacht schenken aan een realistisch beeld van de functie van middenmanager is een ander middel om tijdens de selectie al aandacht te schenken aan de fit tussen wensen en realiteit. Van de middenmanagers die reeds vertrokken zijn gaf een deel aan dat problemen met het aansturen van mensen en meer in het algemeen de moeilijke positie van de middenmanager in de organisatie daarbij een rol hebben gespeeld. Omdat middenmanagers in veel gevallen leiding gaan geven aan voormalig collega's zou met name voor de groep die niet perse een leidinggevende functie ambieert, aandacht moeten worden gevestigd op wat het hebben van een leidinggevende rol voor effect heeft op de relatie met collega's.

### **7.2.2 Loopbaanpaden en doorstroom**

Een belangrijke reden om een middenmanagementfunctie te accepteren is uitdaging in functie-inhoud. Bij middenmanagers die overwegen te vertrekken wordt hieraan in mindere mate voldaan dan bij de blijvers. De groep die overweegt te vertrekken geeft in 78% van de gevallen aan te zoeken naar meer uitdaging, bijvoorbeeld in de vorm van een andere managementfunctie. Middenmanagers die voorlopig willen blijven in hun functie zijn positiever over de mate waarin wordt voldaan aan hun wensen op dit vlak.

Op basis van de motivatie van instromend middenmanagers zou de fit tussen wensen en werkelijkheid kunnen worden vergroot door het onderscheiden van verschillende loopbaanpaden. Bij middenmanagers voor wie de functie een tijdelijke carrièrestap inhoudt, zou de nadruk meer moeten liggen op ontwikkeling van competenties die passen bij een doorstroomprofiel richting het hoger management. Hiermee worden middenmanagers niet behouden in hun functie, maar wel mogelijk binnen de organisatie. Voor degenen die langer in de middenmanagementfunctie willen blijven zou een ander type functie, taken en verantwoordelijkheden passender zijn.

#### *Strategisch (doorstroom)profiel*

Middenmanagers die de functie accepteren met als expliciet doel om door te stromen naar een hogere managementfunctie, zouden in voorbereiding op de volgende stap meer (integrale) beleidsverantwoordelijkheid, zowel in beleidsontwikkeling als besluitvorming moeten krijgen in hun functie. Daarnaast zou bij de competentieontwikkeling meer aandacht mogen worden geschonken aan competenties die van belang zijn in een leidinggevende functie op meer strategisch niveau. Onderwijsin-

stellingen zouden kunnen nadenken over hoe deze groep op een andere manier in te zetten om de volgende stap makkelijker te maken.

### *Operationeel profiel*

Voor aspirant middenmanagers die bij selectie aangeven voldoende uitdaging te zien in de rol van middenmanager zou deze functie een ander accent kunnen krijgen. Er zou meer aandacht geschonken kunnen worden aan operationele taken, zoals planning, financiën en HR, waardoor zij een meer integrale operationele verantwoordelijkheid krijgen.

### **7.2.3 Training van middenmanagers**

Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevende competenties door middenmanagers als zeer belangrijk worden aangemerkt voor hun functie. Het gaat hierbij om de volgende competenties: omgaan met tegenstrijdige belangen, draagvlak kunnen creëren voor besluiten, ideeën inspirerend kunnen overbrengen naar het team, kunnen omgaan met kritiek weerstand, planmatig kunnen werken en beleid kunnen vertalen naar concrete acties.

Deze competenties die veelal zitten in het inter-persoonlijke domein spelen op de meeste leidinggevende niveaus een centrale rol om een managementfunctie goed te kunnen vervullen. Aan het ontwikkelen van deze competenties zou dan ook meer aandacht mogen worden geschonken bij zittende middenmanagers. Daarnaast zou bij aankomende middenmanagers in selectie aandacht mogen worden geschonken aan het niveau waarop deze belangrijke competenties reeds zijn ontwikkeld.

### **7.2.4 Formaliseren van de middenmanagementfunctie**

Binnen het onderwijs zijn verschillende ontwikkelingen gaande richting decentralisatie van besluitvorming en management, veelal in de vorm van teams die steeds meer en belangrijkere verantwoordelijkheden krijgen toebedeeld. Verschillende onderwijsconcepten die worden geïntroduceerd (o.a. Technasia) zorgen ervoor dat steeds meer in teams wordt gewerkt, waarin veel regelruimte bestaat om taken en verantwoordelijkheden af te stemmen. Samenwerking tussen medewerkers wordt steeds belangrijker en middenmanagers hebben een belangrijke rol in het sturen van deze samenwerking.

Uit interviews met voormalig middenmanagers komt naar voren dat de positie binnen de organisatie, onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden en gebrek aan draagvlak bij team of management een belangrijke reden is voor het verlaten van de functie. Deze voormalig middenmanagers spreken daarnaast over

'brei' in de organisatie en soms over een ondankbare taak, waarbij zij onduidelijke boodschappen van het management en het team doorgeven. De positie van middenmanagers is o.a. moeilijk omdat zij vaak te maken hebben met tegenstrijdige belangen. Deze zijn voor hen moeilijk om mee om te gaan. Vaak voelen zij zich in spa-gaat tussen management en medewerker en hun beslissingen kunnen niet altijd rekenen op goedkeuring bij hun leidinggevend en ondergeschikten.

Mandatering en contractering vinden beperkt plaats, wat naar voren komt uit het kleine deel van de middenmanagers in het onderzoek dat geformaliseerde afspraken maakt met de directie in de vorm van een managementcontract (Mbo: 28%, Vo: 21%). Budgetverantwoordelijkheid komt in het Mbo wel in veel gevallen voor, maar in het Vo slechts in de helft van de gevallen.

Formaliseren van de functie van middenmanager door een helder pakket aan taken en verantwoordelijkheden kan helpen om de pijn in deze functie te verzachten. De middenmanagementfunctie lijkt meer een rol dan een echt formele functie in de organisatie te zijn. Zowel de inhoud als de formele positie in de organisatie kan beter en steviger worden neergezet.

Voormalig middenmanagers geven ook aan dat met de functie vaak wel veel verantwoordelijken gepaard gaan, maar de bevoegdheden om deze verantwoordelijkheden te kunnen dragen en mensen hierop te sturen ontbreken in sommige gevallen. De rol van middenmanagers zou verder geformaliseerd kunnen worden door managers ook de bevoegdheden te geven die zij nodig hebben om hun medewerkers te sturen (zoals HR en financiën, bijvoorbeeld de bevoegdheid om inzet van medewerkers te koppelen aan beloning).

## Literatuur

Elshout, P.F.M. (2006), *Middenmanagement. Functie in ontwikkeling*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

Floyd, S.W. en B. Wooldridge (1996), *The strategic middle manager. How to create and sustain competitive advantage*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Kallenberg, T. (2007), Strategic innovation in HE: the roles of academic middle managers. In: *Tertiary Education Management. Vol 13, nr. 1, pp. 19-33*.

Karstanje, P.N. & Polder, K.J. (1999). *Taken en rollen van het middenmanagement: resultaten van onderzoek naar middenmanagement in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.

## Commitment van middenmanagers

Goed functionerend middenmanagement wordt in veel onderwijsinstellingen inmiddels gezien als een belangrijke sleutel tot succes. Middenmanagers sturen teams van docenten rechtstreeks aan en zijn daarom mede verantwoordelijk voor een goed werkklimaat en het reilen en zeilen binnen het team in bredere zin.

Dit onderzoek brengt in beeld wat middenmanagers motiveert om deze functie te vervullen en hoe middenmanagers behouden kunnen blijven voor hun functie. Daarbij gaat het onderzoek in op de positionering van de functie in de schoolorganisatie en de mate waarin de inhoud van de functie, de werkcondities en secundaire voorwaarden tegemoet komen aan de wensen en verwachtingen van de middenmanager.

De motivatie om een functie als middenmanager te starten ligt bij de grootste groep middenmanagers in de wens om meer invloed te hebben op de inrichting van het onderwijs en meer ruimte te hebben om het werk volgens eigen visie vorm te geven. Een andere groep managers kiest voor hun functie omdat zij deze zien als een carrièrestap richting het hoger management en omdat zij graag leiding willen geven.

Voor de binding van middenmanagers kan bij hun selectie meer aandacht geschonken worden aan de persoonlijke doelstellingen, motivatie en competenties om zo een optimale fit tot stand te brengen tussen deze motivatie en taken en verantwoordelijkheden. Het oordeel over de functie-inhoud, waar taken en verantwoordelijkheden en autonomie een belangrijke rol in spelen, is in belangrijke mate gerelateerd aan de werktevredenheid en daarmee aan de intentie om in de functie te blijven werken. Zeker voor de middenmanagers die vanuit deze 'intrinsieke' motieven voor de functie kiezen, is het van belang in de functie-inhoud aan te sluiten bij deze motivatie en in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ruimte te bieden om aan deze wensen tegemoet te komen.

