

Interview

Auteur: *Hans Streng*

De spil in de organisatie

Over de behoefte aan vaardigheidsontwikkeling bij operationeel ('middle') managers

Hans Streng is directeur en oprichter van Streng, Dijkerman & Partners. Streng heeft sinds 1995 meer dan 2500 zogenoemde middle managers opgeleid en kan ongetwijfeld de eerste prangende vraag over deze 'ongelukkige' benaming beantwoorden.



Wat is dat eigenlijk, een middle manager?

"Ik heb nog nooit iemand ontmoet die 'middle manager' op zijn visitekaartje heeft staan. Sterker nog: wie wil zo genoemd worden? Het is inderdaad een wat ongelukkige benaming. Je bent manager, punt. Maar er bestaat in de praktijk wel degelijk een middle management-niveau binnen organisatiestructuren en het is zelfs een cruciaal niveau. In de theorieboekjes staat: een middle manager neemt de positie in tussen hoger management en de uitvoerende medewerkers. Je zou dus kunnen zeggen: iedereen die zelf leiding geeft en bovendien een of meer managementlagen boven zich heeft. Dat zijn dus vele honderdduizenden personen in Nederland."

"Een cynische definitie", vervolgt Streng, "is dat middle managers de 'kleilagen' zijn in de organisatie; die laag waar de ingezette vernieuwingen stranden op onkunde en onwil, daar waar de cultuuromslag is gestrand. Optimistisch gedefinieerd zijn middle managers de spil in de organisatie omdat ze de verbinding leggen tussen wat de directie/klanten willen (= strategie) en de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden (= de operatie). Liever noemen we middle managers daarom operationeel managers." "De valkuil van de operationeel manager is dat hij klem komt te zitten in een spagaat tussen al de belangen die hij moet dienen. Enerzijds eist het hoger management dat je loyaal bent aan 'het beleid' en anderzijds is het essentieel dat je

Middle Managers zijn de spil van de organisatie

de belangen van je medewerkers behartigt. Veeleisende klanten maken het leven van de operationeel manager er ook al niet eenvoudiger op. Zowel de directie als de medewerkers hebben hun hoop op jou gevestigd en beide hebben een groot belang bij een goed functionerende operationeel manager.

Om in dit krachtenveld staande te blijven en prettig en zinvol te kunnen werken is een aantal zaken essentieel. Prettig uitgangspunt is dat niemand om je heen kan; zowel voor het hoger management als voor je medewerkers ben jij het aanspreekpunt.”

Hoe word je operationeel manager?

“In de tijd dat ik betrokken ben bij het opleiden van operationeel managers is het mij opgevallen dat de meerderheid zegt: “Deze leidinggevende functie heb ik niet bewust nagestreefd, ik ben er langzaam ingerold.” Vaak begint het ermee dat je de werkzaamheden van een aantal collega’s gaat coördineren. Vakinhoudelijk doe je hetzelfde als zij, maar je krijgt er een paar taken bij. Dat kost een paar uur per week, maar het is ook een uitdaging.

De naam van je functie wordt nu voorafgegaan door ‘senior’ of ‘coördinator’ of ‘supervisor’. Dan komt vervolgens het moment dat jouw leidinggevende een andere functie aanneemt en dat je wordt gevraagd de leiding op je te nemen over een aantal (ex-)collega’s. En voilà, de operationeel manager is geboren.”

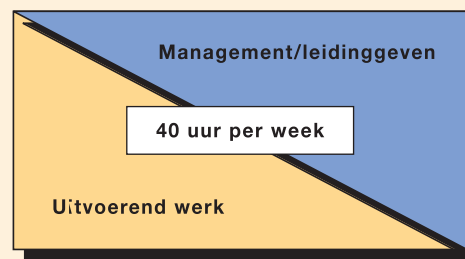
“De grote vraag is nu of je ‘Hoera!’ moet roepen of ‘Help!’ In elk geval is wel duidelijk dat er nu meer van je gevraagd wordt dan vakinhoudelijke kennis alleen. Sterker nog, al snel zal het moment komen dat je keuzes moet maken. Als ik een operationeel manager hoor verzuchten: “Ik kom onvoldoende toe aan mijn eigenlijke werk,” dan stel ik altijd de vraag: “Wat is volgens jou je eigenlijke werk?” Na enig nadenken en een lichte aarzeling volgt dan het antwoord:” Ik bedoel mijn vakinhoudelijke werk.” Bij doorvragen blijkt dan, dat het aansturen van medewerkers en alles wat daarbij komt nog steeds gezien wordt als iets wat je er zo goed mogelijk bij moet proberen te doen, naast het inhoudelijke werk.

En dan is een omslag noodzakelijk?

“Op het moment dat de totale workload te groot

wordt om op een gezonde manier door één persoon te behappen, moet je in het belang van jezelf, de organisatie en je medewerkers een keuze maken: ofwel je wordt weer die vakspecialist met eventueel enkele coördinerende taken, ofwel je kiest voor een toekomst als leidinggevende, waarbij je primaire taak is resultaten te bereiken met anderen, eventueel aangevuld met een aantal uren waarin je bezig bent met vakinhoud. Dit is voor de meeste mensen die trots zijn op hun roots een hele moeilijke keuze. Je kunt inderdaad steeds minder tijd besteden aan het vakgebied waar je oorspronkelijk voor werd opgeleid. Bovendien zul je merken dat je ‘niet meer de slimste van de klas bent’ omdat je geen tijd hebt om je vak bij te houden.”

De Theorie : Hoera!



Het draait dan om delegeren, loslaten en uit de comfortzone stappen?

Hans Streng knikt instemmend: “Ook zaken die inhoudelijk interessant en uitdagend zijn ga je nu delegeren. Zeker in het begin is dat lastig want degene aan wie je delegeert doet er in het begin wellicht twee keer zo lang over en bovendien is de geleverde kwaliteit minder dan wanneer je het zelf gedaan zou hebben. Tegelijkertijd ben je nog niet heel vaardig in people management taken. Kort gezegd: Je moet de dingen waar je echt goed in was met pijn in je hart delegeren en de vrijgekomen tijd besteden aan dingen waarin je nog niet zo goed bent (coachen en leidinggeven), maar waar je wel op wordt afgerekend: op twee manieren word je dus uit je comfortzone gehaald. Als het dan erg druk wordt op de afdeling en je moet kiezen wat je zult aanpakken is het heel verleidelijk om toch maar weer zo’n ‘oude klus’ op te pakken en snel te scoren. Je weet natuurlijk wel dat je door niet te delegeren je medewerkers de mogelijkheid ontnemt te groeien én dat je op langere termijn zult moeten overwerken om de

Interview

managementtaken van je functie ook gedaan te krijgen. Lastig is ook dat de eigenschappen die in je medewerkersfunctie hoog gewaardeerd werden, zoals zelf oplossingen zoeken, bemoeienis met details,

De Praktijk : Help!



nu eerder als minpunten worden gezien en zelfs als een sta-in-de-weg om te kunnen groeien in de functie van leidinggevende. Je zult nu je persoonlijke effectiviteit moeten vergroten alsmede je communicatieve vaardigheden.”

Je bekwamen in de ontwikkeling van je vaardigheden?

“Ja, we hebben nu uitvoerig stilgestaan bij de valkuilen die er zijn om van vakspecialist door te groeien naar operationeel manager, maar ondanks deze valkuilen zijn er toch tienduizenden vakspecialisten per jaar die de stap maken naar leidinggevende. Volgens mijn ervaring vindt 90% van hen na een gewenningsperiode ook zijn draai en is de ‘middlemanagement-functie’ om de term toch nog maar een keer te gebruiken om de plek in een organisatie aan te duiden, de eerste stap, een doorgroeimogelijkheid richting management. In het begin van deze gewenningsperiode zul je vaker help! roepen dan hoera!, maar met een goede ondersteuning in de vorm van opleiding en/of coaching en de mentaliteit om te willen reflecteren op je eigen gedrag, komt al gauw de tijd dat je vaker hoera! roept dan help!”

Je kunt pas leidinggeven aan anderen als je leiding kunt geven aan jezelf

Vragen om over na te denken voordat je 'ja' zegt tegen een aanbod om leidinggevende te worden.

1. Kun je het loslaten om zelf te willen scoren (de oplossing te vinden) en er plezier aan beleven om anderen te laten scoren?
2. Kun jij het opbrengen om (bijna) elke dag van je medewerkers en hun problemen te houden?
3. Zou jij leiding willen krijgen op de manier waarop je zelf mensen aanstuurt?
4. Kun jij leren je minder te ergeren aan politieke spelletjes en beseffen dat het spel om schaarse middelen en macht onlosmakelijk verbonden is aan een leidinggevende positie?

Enkele tips om een succesvolle operationeel manager te worden/zijn die de beoogde resultaten haalt én zich daar als persoon prettig en gezond bij voelt.

1. Besluit dat je hoofdtak is: leidinggeven, resultaten bereiken met andere mensen en handel daar dan ook naar door alle daaraan gerelateerde werkzaamheden te bestempelen als prioriteiten in je functie.
2. Succesvolle operationeel managers delegeren zoveel mogelijk waardoor ze hun medewerkers kansen geven om te groeien en waardoor ze zelf tijd kunnen besteden aan hun eigen prioriteiten.
3. Wees klantgericht naar je belangrijkste interne klant: jouw eigen manager. Als je verhouding met hem/haar niet optimaal is kun je ook de belangen van je medewerkers niet behartigen.
4. Investeer in het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden, want 90 % van de vakmatig doorgegroeiende managers heeft achterstallig onderhoud op dit gebied. Hierdoor leer je effectiever om te gaan met medewerkers, collega's, hoger management en met klanten.
5. Weet wat je UBR's zijn: Unique Buying Reasons. Als je weet wat je Unique Selling Points (USP's) zijn, vertel je waar je goed in bent. Als je de vaardigheid bezit om je UBR's te benoemen draai je het om en benoem je jouw kwaliteiten die in een organisatie nodig zijn en waar ze niet omheen kunnen.
6. Medewerkers willen best veranderen, maar niet veranderd worden (door jou). Als veranderingen nodig zijn creëer dan zodanige voorwaarden dat de medewerkers zeggen:
 - * ik wil het (zich emotioneel met het doel verbinden)
 - * ik durf het (over hun angst kunnen heenstappen)
 - * het past bij mij (het gevoel hebben: ik ben nog steeds mezelf)
 - * ik kan het (weten hoe ze het kunnen doen)
7. Weerstand is het mooiste wat een leidinggevende kan tegenkomen. Als je weerstand ontmoet betekent dit dat mensen iets beschermen dat belangrijk voor hen is. Wals daar niet overheen maar ga in gesprek en leer ervan, want zoals Stephen Covey al zei: Als jij begrepen wilt worden, zorg er dan eerst voor dat je de ander begrijpt.
8. Veranderen doe je zelf, maar kun je niet alleen. Lastige praktijksituaties ontstaan altijd in interactie met andere mensen, dus zoek actief anderen op om te groeien als leidinggevende. Zoek een rolmodel, een coach, ga op een cursus, zoek een intervisiegroep etc. in plaats van alles alleen uit te zoeken. Zie voor meer informatie www.streng.nl.