

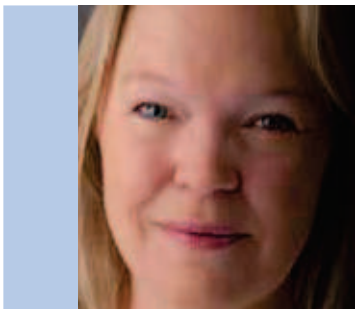
Annemarie Mars

Leren Jongleren

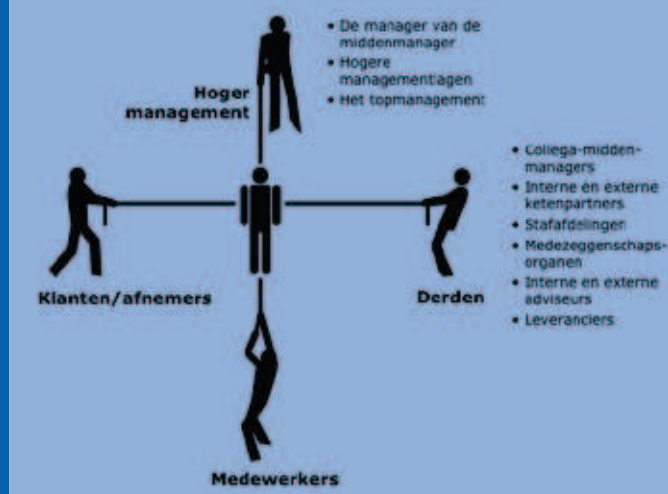
Hoe kan MD middenmanagers helpen om te opereren in hun veelzijdige krachtenveld?



Een belangrijke doelgroep voor Management Development is het middenmanagement. Middenmanagers bekleden letterlijk en figuurlijk een centrale positie in organisaties. Ze onderhouden meerdere relaties met mensen boven, onder en naast hen (afbeelding 1). Het bouwen, bestendigen en versterken van al die relaties is dus een kerntaak van de middenmanager. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan, want maar al te vaak wijzen de belangen van al die partijen niet in dezelfde richting. Veel middenmanagers zal dan ook regelmatig het gevoel bekruipt dat ze moeten 'jongleren met loyaliteiten'. Dit artikel komt voort uit mijn ervaringen als begeleider, trainer en coach van talloze middenmanagers in de afgelopen zeventien jaar.



Drs. A. Mars (annemarie.mars@forachange.nl) is onder de naam *For a change* werkzaam als zelfstandig coach, trainer en procesbegeleider. Ze is auteur van *'Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen'* (van Gorcum, 2006). In maart 2010 verscheen haar boek *'Jongleren met Loyaliteiten, het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager'*.



afb. 1: het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager



Competenties en krachtbronnen

Over welke competenties dient de middenmanager te beschikken om volwaardig te 'jongleren'? Zonder uitputtend te willen zijn, ben ik tot een zestal competenties gekomen die mijns inziens het meest bepalend zijn:

1. beïnvloedingskracht
2. verbindend kunnen acteren
3. een optimale rol kunnen innemen in veranderingsprocessen
4. (h)erkennen van de eigen weerstanden
5. het kunnen hanteren van loyaliteitsconflicten
6. reflectiviteit

In mijn laatste boek concludeer ik dat middenmanagers over vier krachtbronnen dienen te beschikken om te opereren in hun veelzijdige krachtenveld: ruimte, relaties, richting en reflectie.

Die krachtbronnen zijn de basis geweest voor de zes competenties in dit artikel:

- competentie 1 hoort bij ruimte
- competentie 2 bij relaties
- competentie 3 bij richting
- competenties 4,5 en 6 bij reflectie

Per competentie sta ik stil bij wat vanuit MD gedaan kan worden om hem ontwikkelen.

Competentie 1: Beïnvloedingskracht

Een middenmanager die geen ruimte heeft om zelf besluiten te nemen, kan geen enkel belang honoreren. Hij is slechts een doorgeefluik, wat zal doorspelen in de kwaliteit van de relaties die hij met de partijen in zijn krachtenveld onderhoudt. Ruimte kan worden gemaakt, verdiend of worden ingenomen door het inzetten van vijf verschillende beïnvloedingsstijlen.

Er is niet één beste beïnvloedingsstijl, het is de situatie die bepaalt welke effectief zal zijn, het leiderschap van de middenmanager is dus boven alles situationeel. De stijlen verschillen met name in de ruimte die de manager ermee afgeeft: bij 'moeten' geeft hij het minste ruimte, bij 'leren en ontdekken' en 'loslaten' het meeste.

Het is de beïnvloedingsstijl 'moeten' die veel middenmanagers het meeste hoofdbreukens kost. In zijn rol als leidinggevende zal hij dienen te laveren tussen de allergie die zijn medewerkers er doorgaans tegen hebben ('ik moet niks') en de situaties waar het tonen van directief leiderschap de enige optie is. In zijn rol als ondergeschikte zal de middenmanager zich dienen te verhouden tot het soms vele 'moeten' dat van boven komt.



Afb. 2: Vijf beïnvloedingsstijlen

Leren Jongleren

Hoe kan MD middenmanagers helpen om te opereren in hun veelzijdige krachtenveld?

Hoe kan deze competentie ontwikkeld worden?

Een MD-programma waarin niet situationeel leiderschap, maar één beste leiderschapsstijl wordt omarmd, zal geen antwoord kunnen bieden op de veelzijdige context waarin de middenmanager opereert, met als gevolg dat de middenmanager zich niet herkend zal voelen en zich dus minder reflectief zal opstellen.

Door de competentie beïnvloedingskracht niet alleen voor te behouden aan de rol van de middenmanager als leidinggevende naar beneden, maar ook naar de andere actoren in zijn krachtenveld, worden de dagelijkse uitdagingen nog beter herkenbaar en bespreekbaar. Beïnvloedingsstijlen komen tot leven door ze bijvoorbeeld in een vaardigheidstraining veelvuldig te oefenen, of door middel van coaching of intervisie te reflecteren op een (eerder) gesprek en te ontrafelen welke stijl in die specifieke situatie het meest effectief zou zijn (geweest).

Competentie 2: Verbindend kunnen interacteren

Een middenmanager die met de actoren in zijn krachtenveld een warme en betekenisvolle relatie opbouwt, legt een basis voor beïnvloeding, ook als het spannend wordt. Elke partij moet af en toe zijn verlies kunnen nemen en toch 'vrienden' blijven, met het oog op de blijvende samenwerking.

De competentie die de middenmanager hier nodig heeft is verbindende interactie. Bij verbindende interactie worden er tegelijkertijd twee doelen nagestreefd: beïnvloeding op de inhoud én behoud of versterking van de relatie. Verbindende interactie draagt bij aan een wederkerige duurzame relatie die gebaseerd is op loyaliteit (de behoefte om dienend te zijn aan het belang van de ander) en vertrouwen (het gevoel dat de eigen belangen bij de ander in goede handen zijn). De middenmanager die dit in praktijk wil brengen moet uiterst alert zijn op het tegengestelde fenomeen, namelijk polariserende interactie. In die interactie is de ander een middel om het eigen doel te bereiken. Het doel is winnen. Dat doel wordt wellicht bereikt maar loyaliteit en vertrouwen worden beschadigd.

Hoe kan deze competentie ontwikkeld worden?

Het ontwikkelen van verbindende interactie vraagt aandacht voor de relationele uitwerking van de beïnvloedingspogingen die de middenmanager onderneemt. Het is mijn ervaring dat middenmanagers daar niet altijd als vanzelf reflectief op zijn. Juist het 'wijzende vingertje' dat in een gesprek subtiel zijn intrede kan doen

ontgaat de middenmanager veelal. De gesprekspartner voelt het echter maar al te goed aan met een verslechtering van de relatie als gevolg die onbenoemd blijft en later als 'oud' zeer op zal spelen. Het ontwikkelen van deze competentie vraagt werkvormen waarin de middenmanager in de huid kruipt van de ander en vervolgens aan den lijve ervaart hoe snel en subtiel polarisatie zijn intrede kan doen en wat dit doet met de relatie. Bij werkvormen die blijven hangen in 'praten over' zal, zelfs bij de meer reflectieve middenmanagers, sociaal wenselijkheid te snel de boventoon voeren.

Competentie 3: Een optimale rol kunnen innemen in veranderingsprocessen

In veel organisaties wordt de rolverdeling tussen het hogere management en het middenmanagement bij veranderingen verwoord als "de top gaat over het 'wat', de middenmanager over het 'hoe'". Maar die rolverdeling geeft een valse suggestie van ruimte, want de hete hangijzers, de belangen en weerstanden zitten op het 'wat'. Juist op de werkvloer en in de lagere managementlagen is veel kennis aanwezig over welk 'wat' effectief en haalbaar is. Het 'wat' en het 'hoe', ofwel de inhoud en het proces, zijn ook niet los van elkaar te zien. In het 'hoe' zitten de krachten en belemmeringen die maken of het 'wat' de potentie heeft om van het papier te komen. Een middenmanager die deze overtuiging accepteert als enige mogelijke rolverdeling, is slechts een willig slachtoffer voor onbepakt 'moeten' van boven, het is immers in deze stijl dat de ander bepaalt 'wat' er gaat gebeuren.

Hoe kan deze competentie ontwikkeld worden?

Door in MD, bijvoorbeeld in een module verandermanagement, aandacht te besteden aan de verschillende manieren om in een verandering de rollen tussen de lagen te verdelen, kan de middenmanager duidelijk worden dat de -top down- vanzelfsprekendheid 'de top gaat over het wat, de middenmanager over het hoe' slechts één van de manieren is. Er zijn ook andere -bottom-up- manieren waarin het 'wat' (ook) door anderen wordt ingevuld en het 'hoe' in een coproductie vorm krijgt. Het is de situatie die bepaalt welke rolverdeling optimaal is. Aan de hand van die inzichten kan de middenmanager een rolverdeling die door anderen (onbewust) wordt gekozen, beoordelen op zijn merites en vervolgens kan hij door middel van de competentie 'beïnvloedingskracht' de rolverdeling op het 'hoe' en het 'wat' waar nodig optimaliseren.

Competentie 4: (h)erkennen van de eigen weerstanden

Een situatie die veel middenmanagers terecht lastig vinden is die waarin ze van hun baas de opdracht krijgen een besluit te implementeren waar ze zelf twijfels over hebben. Het voor het eigen team gaan staan met de woorden 'mensen, dit moet nu eenmaal maar ik vind het zelf ook niks' is de slechtst denkbare optie voor alle partijen. Het vraagt de competentie '(h)erkennen van de eigen weerstanden' om het gesprek aan te gaan met andere veranderaars, vooraleerst de eigen baas, om de weerstanden bespreekbaar te maken, zodat de middenmanager zijn eigen leiderschap naar zijn team kan herwinnen.

Hoe kan deze competentie ontwikkeld worden?

Op de vraag 'hoe ga ik om met opdrachten van boven waar ik geen heil in zie' zou in MD-programma's geen taboe mogen rusten. Dan kan het signaal worden afgegeven dat het hebben van weerstand geen teken is van disloyaliteit, maar van het inzicht dat een opdracht zonder de verbinding van de middenmanager weinig kans van slagen heeft.

Voor MD bij middenmanagers in de tweede lijn en hoger is het van belang te agenderen of weerstand van lagere managementlagen er mag zijn. Het van een middenmanager eisen dat hij geen weerstand heeft is gelijk aan het ontkennen dat hij een mens is. Een hogere manager met weerstand tegen de weerstand van zijn lagere managers zal niets voor hen kunnen betekenen.

Competentie 5: Het kunnen hanteren van loyaliteitsconflicten

In een veelzijdig krachtenveld zijn loyaliteitsconflicten eerder regel dan uitzondering. Voor veel middenmanagers is het alleen al een opluchting dat hun overtuiging dat loyaliteit gelijk staat aan 'doen wat de baas wil', achterhaald is en niet werkt in een organisatie waar professionals werken. Een loyaliteitsconflict manifesteert zich bij de middenmanager vaak (letterlijk) als buikpijn, het gevoel dat er iets niet 'in de haak is' en/of het gevoel klem te zitten.

Hoe kan deze competentie ontwikkeld worden?

Coaching is een goede manier om loyaliteitsconflicten te ontrefelen, een goede coach zal immers geen partij kiezen en zich niet mee laten slepen met de stress en de eventuele boosheid

van de middenmanager. Ook intervisie kan goed werken, mits de deelnemers zich opstellen als de zonet genoemde coach. De coach cq de intervisiegroep kan de middenmanager vragen stellen die hem kunnen helpen te bepalen wat hem te doen staat, zoals:

- Welke partijen zijn betrokken en wat is van elk van die partijen het belang?
- Op welke manieren 'trekken' deze partijen aan de middenmanager?
- Naar wie voelt de middenmanager boosheid of irritatie?
- Heeft dit loyaliteitsconflict de relatie met deze partijen (al) schade toegebracht?

Snelle beschikbaarheid van de coach cq de intervisiegroep is wel een vereiste, omdat loyaliteitsconflicten vaak op korte termijn een interventie van de middenmanager vragen.

Competentie 6: Reflectiviteit

Bij de competentie 'beïnvloedingskracht' heb ik het leiderschap van de middenmanager gekenschetst als bovenal situationeel. Situationeel leiderschap impliceert een (midden) manager die zich in elke situatie afvraagt: haal ik eruit wat erin zit?

Op het speelveld, in de hitte van de wedstrijd, is zelden tijd en ruimte voor die reflectie.

Hoe kunnen deze competenties ontwikkeld worden?

Het mooie van MD is dat de middenmanager niet meer zelf hoeft te regelen dat hij van het speelveld kan, de organisatie regelt dat voor hem. Veiligheid is vervolgens een randvoorwaarde. Bij MD-bijeenkomsten waar meerdere lagen gezamenlijk werken aan competentieontwikkeling kan die veiligheid veelal onvoldoende gegarandeerd worden.

Een modulair vraaggericht MD-programma biedt meer kansen op reflectieve deelnemers dan een vaste aanbodgerichte opzet. Voor een eventuele 'onbewust onbekwame' middenmanager is diens leidinggevende aan zet om hem met feiten onderbouwde feedback te geven over zijn leiderschap in de praktijk van alledag. Reflectiviteit ontstaat dan in de lijn, om te worden verzilverd in MD.

Leren Jongleren

Hoe kan MD middenmanagers helpen om te opereren in hun veelzijdige krachtenveld?

Tenslotte

Middenmanagers dienen te beschikken over zes competenties om in hun veelzijdige krachtenveld te kunnen opereren. Het is de meervoudige, relationele context waarin ze geïntroduceerd, besproken en geoefend worden die maakt dat de middenmanager zich volwaardig zal herkend voelen en die hem zal helpen om waar nodig (nog) meer waarde toe te voegen aan de organisatie. | [Md](#)

