

# Coachen van beknelde middenman

## DRIE COACHVRA IN EEN VEELZIJD

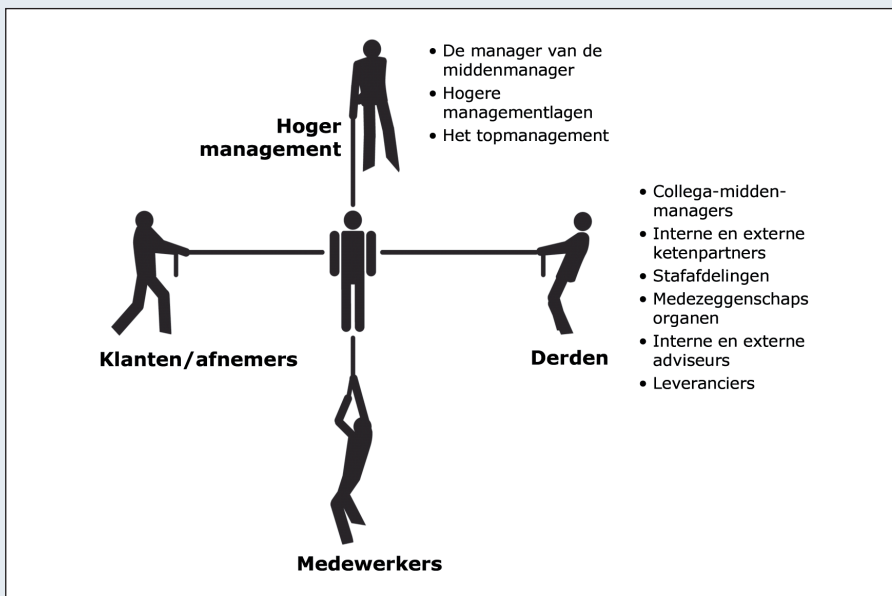


Middenmanagers vormen voor coaches een omvangrijke doelgroep. Niet alleen omdat er veel middenmanagers zijn; hun functie is ook dermate uitdagend dat er veel coachvragen uit voortkomen. Een middenmanager opereert in een krachtenveld, waarin hij <sup>1</sup> relaties onderhoudt met mensen onder, boven en naast hem. Soms wijzen de belangen van al die partijen in dezelfde richting, vaak niet. Veel middenmanagers bekruipt dan ook regelmatig het gevoel dat ze 'jongleren met loyaliteiten'.

Welke waarde kan de coach hebben voor de middenmanager die hem rondom dit krachtenveld (afbeelding 1) een coachvraag stelt? Om die vraag te beantwoorden verken ik eerst de essentie van het leiderschap van de middenmanager.

### Het leiderschap van de middenmanager

Het begrip leiderschap kent vele omschrijvingen. In de literatuur zien we grofweg twee soorten definities. Auteurs als Stephen Covey en John Kotter (in Mckay, 2005) leggen de nadruk op leiderschap als 'de juiste



Afbeelding 1 Veelzijdige krachtenveld van de middenmanager

<sup>1</sup>Hier zou uiteraard ook 'zij' kunnen staan. In de groep leidinggevenden aan meer dan vijf personen zijn mannen volgens het CBS met 73% in de meerderheid (Visschers, 2008).

# GEN OVER LEIDERSCHAP IG KRACHTENVELD

dingen doen'. Ik kies voor de invalshoek van auteurs als Janka Stoker (2002) en Paul Hersey (2001) waarin leiderschap wordt omschreven als 'de manier waarop de middenmanager door *interactie relaties* ontwikkelt en bestendigt'.

De interactie die de middenmanager met zijn relaties aangaat wordt veelal getekend door eenzijdige of wederzijdse *beïnvloeding* teneinde een streven naar verandering, verbetering, vernieuwing of ontwikkeling te realiseren. De partijen in die interactie beschikken daartoe over vijf beïnvloedingsstijlen (Afbeelding 2, Mars, 2010). 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.

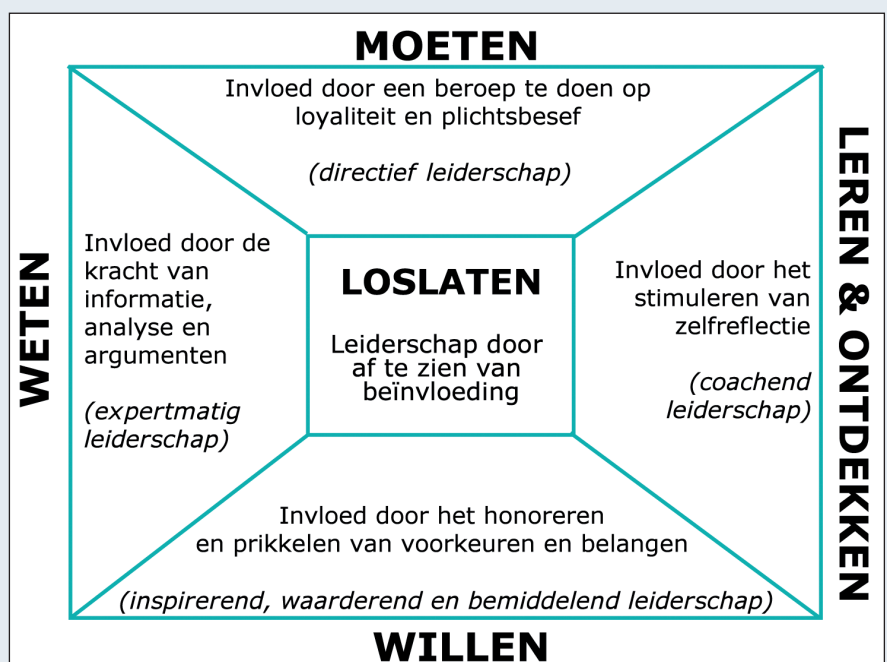
De waarde van goede relaties in organisaties kan niet onderschat worden. Goede relaties verhogen het werkplezier, ze zorgen voor goede samenwerking én ze leggen een basis voor effectieve beïnvloeding, ook als het spannend wordt. In een veelzijdig krachtenveld moeten alle partijen af en toe hun verlies nemen en toch 'vrienden' blijven, met het oog op de blijvende samenwerking. Relaties, interactie en beïnvloeding zijn dus sleutelwoorden in het leiderschap van de middenmanager. De middenmanager balanceert voortdurend tussen de belangen van zijn relaties én tussen de beïnvloedingsstijlen die hij inzet. Elke beïnvloedingspoging die de middenmanager onderneemt heeft voorts een effect op de relatie met de ander: de relatie verbetert, wordt bestendigd of raakt beschadigd. In de dagelijkse praktijk kunnen middenmanagers echter uitdagingen tegenkomen

die hun relaties onder druk kunnen zetten. In dit artikel behandel ik drie coachvragen rondom die veelzijdigheid die ik in mijn coachingspraktijk regelmatig tegenkom. Bij elke uitdaging geef ik de waarde van coaching aan.

### Coachvraag 1: Opentrekken van vreemde registers

Situationeel leiderschap impliceert dat de middenmanager een soort 'kameleon' is die in elke situatie een passende kleur aanneemt. Maar elke ervaren middenmanager zal beamen dat hij in de loop der jaren een stijl van leidinggeven heeft ontwikkeld waarin hij van nature krachtig en geloof-

waardig is, en die (hopelijk) ook past bij de cultuur van de organisatie waarin hij werkzaam is. Toch is de context waarin middenmanagers werken vaak dermate gevarieerd en veranderlijk dat ze in situaties terecht komen waarin ze ervaren dat hun stijl van leidinggeven niet (meer) de meest effectieve is. Een van nature inspirerend manager kan bijvoorbeeld merken dat de waarde die hij uitdraagt geen snaar bij de ander raakt, een krachtige directieve manager kan tegen situaties oplopen die juist geen sturing verdragen, een onbetwist expertmatig leider kan verrast worden als zijn argumenten tegen een muur van belangen en emoties



Afbeelding 2 Vijf beïnvloedingsstijlen



botsen, en een manager die voor coaching een talent heeft kan situaties tegenkomen waarin geen tijd en ruimte is voor reflectie. Deze spanning kan in coachgesprekken naar boven komen als de middenmanager interactiemomenten op tafel legt waarover hij zich, achteraf of vooraf, vertwijfeld voelt. Hij heeft in een bijeenkomst ervaren dat hij zijn doel niet heeft bereikt en dat de relatie is beschadigd, of hij heeft een gesprek gepland waarvan hij aanvoelt dat zijn doel of de relatie in gevaar zijn.

#### De waarde van coaching

De coach kan de middenmanager vragen stellen die hem stimuleren het betreffende interactiemoment te ontrafelen. Wat wil hij bereiken? Hoe zitten de betrokkenen erin en waarom? Past de gekozen beïnvloedingsstijl bij het doel en de deelnemers? Zo nee, welke zou beter passen?

Als dan een voor de middenmanager vreemde beïnvloedingsstijl als meest geschikt naar voren komt, kan de coach de middenmanager bevragen waar zijn allergie tegen deze stijl vandaan komt. En hij kan de middenmanager helpen de interactie voor te bereiden. Soms is dat niet genoeg om het gevoel van onwennigheid te overwinnen. De coach kan deze situatie benaderen als een dilemma tussen dat wat de situatie vraagt en dat waar de middenmanager zich zeker bij voelt. Door de middenmanager het dilemma van beide zijden te laten bekijken kan hij een weloverwogen keuze maken voor de waarde die hij het zwaarste weegt, en is hij mentaal voorbereid op de prijs die hij daarmee betaalt op de andere waarde.

#### Coachvraag 2: Lastige besluiten nemen

Besluiten nemen hoort erbij in een managementfunctie. Ze kunnen door de middenmanager als 'lastig' worden ervaren als hij met het besluit schaarse en gewilde middelen herverdeelt of ontnemt, en hij dus in zijn krachtenveld begunstigen en benadeelden aanwijst. De enige zekerheid is dat er weerstand los zal komen bij de benadeelde(n), weerstand die de middenmanager danig op de proef kan stellen. En dus worstelt hij nogal eens met de vragen 'wie ben ik dat ik dit besluit mag nemen?' en 'hoe weet ik zeker dat mijn besluit het juiste is?'

#### De waarde van coaching

De coach kan de middenmanager helpen het besluit te ontrafelen door hem te bevragen op de noodzaak, de belanghebbenden, de argumenten voor en tegen, de alternatieven en de feitelijke onderbouwing. Dat kan de middenmanager sterken in zijn besluit of hem tot het inzicht brengen dat hij zijn besluit moet herzien. Wellicht blijkt dat een andere beïnvloedingsstijl dan 'moeten' (want besluiten nemen hoort daartoe) veel beter bij de situatie past, zoals een keuze om het probleem niet op te lossen ('loslaten'), om een expert om advies te vragen ('weten') of om een 'win-winsituatie' te creëren ('willen'). Al staat de middenmanager nog zo achter zijn besluit, dat doet vaak niets af aan de emotionele belasting die (het vooruitzicht van) de weerstand van de benadeelden met zich meebrengt. Het uitspreken van deze gevoelens kan al veel verlichting bieden. De coach kan ook waarde toevoegen door het verschijnsel 'weerstand' met de middenmanager te verkennen. Vaak blijkt dat

de middenmanager weerstand vooral ziet als verzet tegen hem persoonlijk. Maar met deze interpretatie maakt de middenmanager zichzelf tot benadeelde van de ander, met als gevolg dat boosheid, ongeduld of irritatie de blik van de middenmanager zullen vertroebelen. De middenmanager is ten prooi gevallen aan 'weerstand tegen weerstand'. Het gesprek dat de middenmanager met de benadeelde aangaat om het besluit te communiceren zal ontaarden in een strijd met als zeker resultaat een beschadigde relatie.

Als de coach de middenmanager stimuleert om de situatie te bekijken door de ogen van de benadeelde(n), kan de middenmanager weerstand in een nieuw licht bezien, namelijk als een onvermijdelijke menselijke en vaak emotionele reactie op een besluit dat valide behoeften en belangen doorkruist (Mars, 2006). Zo kan hij zijn empathie naar de benadeelde herwinnen. Als hij met die empathie het gesprek met de benadeelde ingaat, is de kans op verbindende interactie en behoud van de relatie veel groter. Het is ook hier denkbaar dat de middenmanager tot het inzicht komt dat hij zijn besluit moet herzien, omdat het bij nader inzien ingegeven bleek te zijn door een onbewuste neiging de ander al bij voorbaat als tegenstander te bestempelen.

#### Coachvraag 3: Het uitdragen van betwiste veranderingen van boven

Het behoort tot de realiteit van de middenmanager dat er met regelmaat besluiten, beleid, doelstellingen, plannen en andere veranderingen van 'boven' op hem 'neerdaalen', die hij geacht wordt te implementeren. Deze situatie wordt voor de middenmana-



ger lastig als hij zelf weerstand voelt tegen zo'n verandering. Dit voelt als kiezen tussen twee kwaden: niet loyaal zijn naar boven of het eigen team lastigvallen met iets wat volgens hem weinig kans van slagen heeft.

#### De waarde van coaching

Er zijn verschillende invalshoeken die de coach kan aanreiken om de weerstand van de middenmanager te ontrafelen, weg te nemen of hanteerbaar te maken.

De coach kan de middenmanager vragen waar zijn weerstand vandaan komt. Als het hogere management gewend is om veranderingen via documenten te communiceren bestaat de kans dat de weerstand van de middenmanager op een misverstand of verkeerde interpretaties berust. De middenmanager dient eerst op zoek te gaan naar het echte verhaal. Een gesprek met 'boven' of andere veranderaars is daarvoor het beste geschikt.

De coach kan met de middenmanager bespreken wat zijn invulling is van het begrip 'loyaliteit'. Wellicht verwacht de middenmanager loyaliteit met gehoorzaamheid. Door loyaliteit te omschrijven als 'de behoefte om het belang van de ander te dienen' (Mars, 2010) zal de middenmanager tot het inzicht komen dat het niet in het belang is van het hogere management dat hij iets gaat implementeren waar hij zelf niet achter staat. Ook dit leidt tot het besef dat een gesprek met 'boven' nodig is om de weerstanden op tafel te leggen. Als de middenmanager dat gesprek op verbindende wijze aangaat is de kans niet uitgesloten dat de hogere manager zich beïnvloedbaar toont en de verandering zodanig bijstelt dat de twijfels van de middenmanager worden weggenomen.

De coach kan de middenmanager bevragen welke *ruimte* hij heeft om de verandering op de eigen situatie toe te snijden en welke *kansen* hij in de verandering ziet voor zichzelf en zijn team. Binnen die reikwijdte is de middenmanager immers wél in staat zich te verbinden aan de verandering en straalt zijn leiderschap naar zijn team geloofwaardigheid uit.

Rest de vraag aan de middenmanager wat hij gaat doen op de onderdelen van de verandering waar zijn twijfels ondanks alles niet worden weggenomen. Voor het team gaan staan met de woorden 'dit moet nu eenmaal, ik vind het zelf ook niks' blijft de slechtst denkbare optie. Weggaan is een vergaande mogelijkheid, die zorgvuldige afweging vraagt en begeleiding door de coach. De middenmanager zou voor zichzelf ook mogelijkheden kunnen zien die onder de noemer 'burgerlijke ongehoorzaamheid' geschaard worden, zoals afwachten tot de initiator weggaat, niets doen tot het voorneemen mislukt, of een stiptheidsactie. Onder deze keuze ligt een dilemma tussen gehoorzaam zijn naar 'boven' enerzijds en loyaal zijn naar zichzelf en zijn team anderzijds. De coach is in staat om dat dilemma te helpen expliciteren, zodat de middenmanager een volwaardige keuze kan maken met rekening van de risico's en de prijs die daaraan verbonden zijn.

#### Tenslotte

De functie van middenmanager zit vol relationele uitdagingen. De coach voegt alleen al waarde toe doordat hij in de dagelijkse hectiek een onmisbaar reflectiemoment mogelijk maakt met iemand die geen ander belang heeft dan de middenmanager te

helpen, en doordat hij de middenmanager erkent in het veelzijdige krachtenveld waarin hij voortdurend balanceert tussen meerdere belangen. Door in het coachgesprek relationele uitdagingen en dilemma's samen te ontrafelen is de middenmanager in staat om weloverwogen keuzes te maken en zich mentaal voor te bereiden op de interactie die daarvoor nodig is. Ook kunnen dieperliggende patronen en belemmeringen boven komen die tot aanvullende coachvragen leiden. Zo kan de coach eraan bijdragen de middenmanager in staat te stellen zich maximaal te ontwikkelen in zijn veelzijdige, situationele en relatiegerichte leiderschap.

*Annemarie Mars (1968) is onder de naam For a change werkzaam als verandkundige, procesbegeleider, coach en auteur. Haar boek Jongleren met loyaliteiten, het veelzijdig krachtenveld van de middenmanager, begin 2010 uitgegeven.*  
[www.forachange.nl](http://www.forachange.nl)

#### Bronnen

*Hersey, Paul, Situationeel leiderschap. Een op de praktijk gericht model om flexibel in te kunnen spelen op wisselende omstandigheden, Business Contact, 2001.*

*Mars, Annemarie, Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen, van Gorcum, 2006*

*Mars, Annemarie, Jongleren met loyaliteiten, het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager, van Gorcum, 2010*

*McKay, Gill, Management and leadership, What's the difference? [www.extensor.co.uk](http://www.extensor.co.uk), 2005.*

*Stoker, Janka en Ton de Korte, Het onmisbare middenkader, van Gorcum, 2000.*

*Visschers, Astrid en Saskia te Riele, Mannen geven veel vaker leiding dan vrouwen, CBS Sociaaleconomische Trends, 4e kwartaal 2008.*