

De kracht van het midden

Het zijn spannende tijden voor middenmanagers. In organisaties waarin verandering een van de weinige constanten is, wordt niet alleen veel gevraagd van het verandervermogen van de organisatie als geheel, maar vooral ook van de (midden)manager. Hij of zij speelt tenslotte een cruciale rol, als verbindende schakel tussen directie en werkvloer. Martijn Jansen en Marthe van der Molen raakten gefascineerd door de positie van deze middenvelder en volgden ruim anderhalf jaar een grote groep middenmanagers bij grote Nederlandse financiële instellingen. Wat blijkt? Het gedrag van een middenmanager krijgt maar bar weinig aandacht. Terwijl juist daarin zijn kracht naar voren komt.

Geschreven door:

Martijn Jansen, partner organisatie-ontwikkeling voor zakelijke en financiële dienstverleners bij Twynstra Gudde, en Marthe van der Molen, voorheen adviseur bij Twynstra Gudde en nu consultant bij Bright & Company.

De werkzaamheden van de middenmanager zijn in de afgelopen decennia sterk veranderd. Zo staat de klant steeds meer centraal en is er een grote druk op kosten. Daarnaast zoeken organisaties veel vaker de samenwerking op met andere organisaties, wat zorgt voor een andere dynamiek.

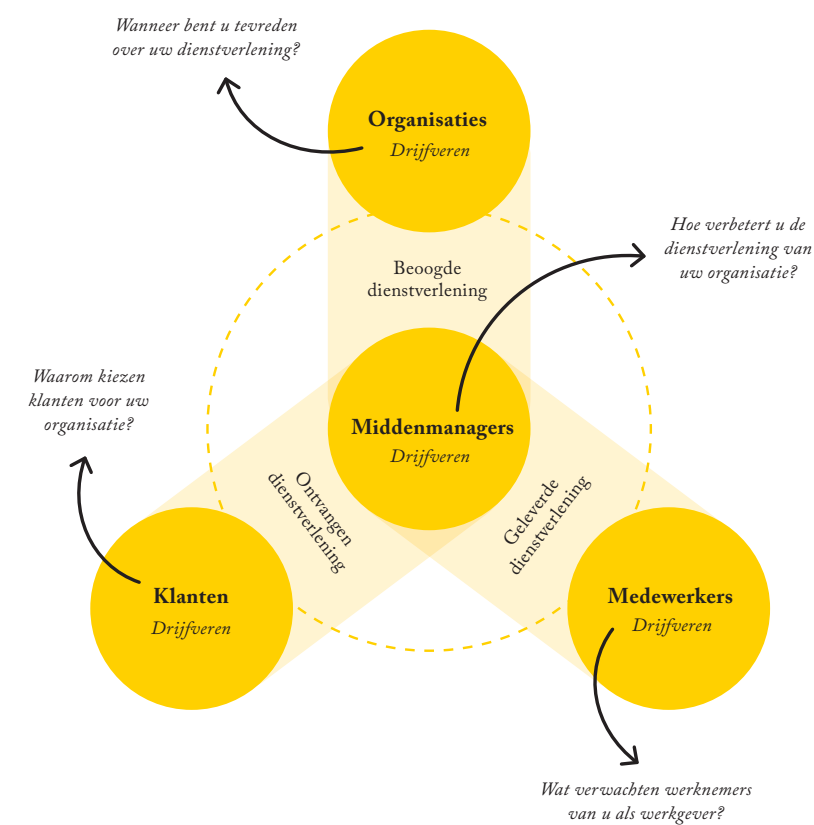
In de verbindende rol van de middenmanager tussen de hogere en lagere echelons van de organisatie ligt de nodige spanning besloten. Veel middenmanagers ervaren grote (werk)druk van zowel boven- als onderaf om tot juiste besluiten en keuzes te komen. Daarbij komen ze voor keuzemomenten te staan die in veel gevallen niet eenvoudig zijn en soms zelfs paradoxaal lijken.

De middenmanager staat centraal

Middenmanagers zijn de verbindingsofficieren van hun organisatie. Over het algemeen verstaan we onder middenmanagers de groep managers tussen directie en werkvloer. Wij hebben ons in ons onderzoek in het bijzonder gericht op de groep middenmanagers die dicht op de werkvloer zit: degenen die leidinggeven aan het primaire proces en daarvoor van uitvoerende werkzaamheden vrijgesteld zijn (dus geen primes inter pares). Middenmanagers vormen de verbinding tussen boven en onder, binnen en buiten, strategie en operatie, mens en systeem. Hun natuurlijke habitat ligt midden op het grensvlak tussen verschillende belangen. In hun dagelijks werk krijgen ze te maken met het organisatiebelang (Wat wil het hoger management? Wat is de strategie van mijn organisatie?), het medewerkersbelang (Wat is het beste voor mijn medewerkers? Hoe houd ik ze gemotiveerd in tijden van verandering?), het klantbelang (Wat is het beste voor de klant?) en natuurlijk het eigen belang (Wat levert mij deze situatie op? Kan ik mij vinden in deze beslissing van het hoger management?).¹

Dit maakt per definitie dat het niet gemakkelijk is om een middenmanager te zijn. Tegelijkertijd is de middenmanager daarmee wel een interessante groep om onder de loep te nemen als we het hebben over ‘grenswerkers’.

Hoe gaat hij om met deze rol? Welke spanningen ervaart hij? En hoe kan hij effectief omgaan met deze spanningen? Hoe is hij krachtig in het midden?



Figuur 1: Verschilende belangen middenmanagers

De middenmanager als vehikel voor organisatieverandering

Middenmanagers spelen een cruciale rol in grote organisaties. Naarmate organisaties complexer worden en veranderingen elkaar in steeds sneller tempo opvolgen, neemt het belang van de rol van de middenmanager toe.² Balogun heeft onderzoek gedaan naar de wijze waarop middenmanagers zelf verandering ervaren en ondergaan. Uit dat onderzoek blijkt dat de effectiviteit van de verandering voor een groot deel samenhangt met de helderheid die middenmanagers zelf over hun rol hebben. De effectiviteit wordt dan ook met name bepaald door de interpretatie die middenmanagers geven aan wat er

nodig is en wat zij persoonlijk kunnen doen in het veranderproces. De interpretatie van ‘ondernemen van persoonlijke verandering’ is daarmee de belangrijkste taak voor middenmanagers, van waaruit alle andere rollen geïnformeerd worden. Onder het ondernemen van persoonlijke verandering wordt verstaan dat de middenmanager zich eerst zelf moet identificeren met de beoogde verandering, deze volledig moet doorgronden en moet begrijpen wat de verandering voor hem betekent. Volgens Balogun is het dan ook onterecht om te spreken van de middenmanager als ‘veranderimplementeerder’ of ‘veranderontvanger’, maar kun je beter spreken van de ‘middenmanager als veranderintermediar’.³

De middenmanager als veranderintermediar

	Sensemaking	Coordination and management
Peer/self	Undertaking personal change	Keeping the business going
Team	Helping others through change	Implementing changes to departments

Figuur 2: Middenmanagers als intermediair (Balogun, 2003)

“Middenmanagers zijn de verbindingsofficieren van hun organisatie”

Die intermediaire rol (als bemiddelaar tussen de belangen van klanten, medewerkers, de organisatie en de middenmanager zelf), zorgt voor spanningen in de dagelijkse werkzaamheden. We zien dan ook een continue zoektocht naar een optimale balans van belangen. Van de Weide en Wilderom⁴ noemen de positie van de middenmanager en de spanningen die daarmee samenhangen een ‘sandwichpositie’, waarbij de middenmanagers de strategie en de plannen van het hoger management moeten linken/mixen met de ervaringen van de mensen onder hen. Om effectief te zijn, moeten ze dus van beide niveaus de respectievelijke zorgen, perspectieven en initiatieven kennen en verbinden.

Elshout⁵ stelt dat de top drie van stressveroorzakers van middenmanagers bestaat uit:

1. onduidelijkheid over de functie bij de middenmanagers zelf;
2. eenzaamheid, want er zijn veel middenmanagers die zich verloren voelen, omdat ze niet bij de top horen, maar ook geen deel meer uitmaken van hun team met medewerkers;
3. te grote werkbelasting.

Een belangrijke bevinding uit een SER-onderzoek uit de jaren ‘70 is dat middenmanagers zelf geen duidelijkheid hadden over hun eigen functie. Ons recente onderzoek geeft aan dat er in dat opzicht nog niet veel is veranderd. Want wat een goede middenmanager nu precies doet, is lastig onder woorden te brengen, zowel voor directieleden als voor de middenmanagers zelf. Dat leidt onherroepelijk weer tot extra spanningen en minder effectieve veranderingen. Terwijl de effectiviteit van de manager juist afhankelijk is van het inzicht in zijn rolopvatting en gedrag. Wij zien zelfkennis en -reflectie dan ook als een van de belangrijkste vaardigheden in het repertoire van de middenmanager. Vanuit zelfkennis en -reflectie kan effectief gedrag ontstaan, waarbij het beoogde resultaat en het werkelijke resultaat van gedrag vaker samenvallen.

De paradox van het midden

Middenmanagers ervaren veelvuldig een bepaalde spaagaat. Zij worden immers verondersteld om keuzes te maken en problemen op te lossen. Wanneer een middenmanager geconfronteerd wordt met een paradox, levert dit spanningen op. Een paradox is een schijnbaar onoplosbare situatie of tegenstelling, waarvoor geen echte oplossing bestaat. Uit ons onderzoek blijkt dat het voor middenmanagers een noodzakelijke vaardigheid is om spanningen en ongemak te kunnen verdragen en hiermee te kunnen omgaan. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste paradoxen waar middenmanagers zoal mee te maken krijgen, en hun oorzaken.

*Druk van boven en beneden*⁶

Hoe maak je een afweging tussen bijvoorbeeld de druk van bovenaf om kosten te besparen enerzijds en de wens van medewerkers om meer tijd aan klanten te kunnen besteden anderzijds? Dit is een paradox die voortkomt uit de verticale relaties waarmee een middenmanager te maken heeft. Hij kan betrokken zijn bij de ontwikkeling van strategie en tegelijkertijd de verantwoordelijke zijn voor het operationeel proces waar de verandering moet plaatsvinden. De middenmanager moet de verandering implementeren en loopt in zijn werkzaamheden direct aan tegen de weerstand van zijn werknemers.⁷



“Middenmanagers die goed zijn, voelen eigenaarschap, kunnen schakelen tussen strategie en operatie en nemen verantwoordelijkheid”

Verlangen naar dynamiek en stabiliteit

Er is sprake van een paradox tussen enerzijds stabiliteit nastreven om besluiten en keuzes tot wasdom te laten komen en anderzijds het besef dat stilstand achteruitgang betekent. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. De middenmanager implementeert de verandering en krijgt te weinig tijd om de verandering echt te laten bekliven, terwijl de nieuwe verandering zich alweer aandient. Hierbij loopt hij aan tegen het ongeduld van ‘boven’ en de weerstand vanaf de werkvloer.



“Ik heb het gevoel nooit iets goed te kunnen doen; er is altijd wel iemand niet blij met mijn beslissing”

Omgaan met betrokkenheid en afstand

Te veel aandacht en investering in medewerkers kan leiden tot een grote mate van betrokkenheid, waardoor het verantwoordelijk houden van medewerkers moeilijk kan zijn. Het sturen op doelen kan doorslaan, waardoor medewerkers uitgeblust raken en doelen niet meer realiseerbaar zijn.⁸



“Het team waardeert het juist dat ik niet alles zelf doe. Zij voelen zich serieus genomen en betrokken. De grootste groei zit bij hen op de werkzaamheden die hen uit de comfortzone trekken en die niet tot het ‘standaard’ werkpakket behoren”

Een praktijkvoorbeeld uit ons onderzoek

Lastige keuzes

Een middenmanager merkt dat op de afdeling Acceptatie Hypotheken het aantal hypotheekaanvragen explosief stijgt. Tegelijkertijd ligt er een bezuinigingsopgave van twintig procent vanwege verdergaande digitalisering. Dit resulteert dagelijks in meerdere sleutelmomenten waarop de manager kleine beslissingen neemt in het managen van medewerkers en verwachtingen. Zo heeft hij te maken met een aflopend jaarcontract van een medewerker. Deze medewerker functioneert voldoende, maar voldoet niet aan alle eisen die aan hem gesteld worden. Het is een twijfelgeval. Verlengen betekent dat de functie-eisen worden versoepeld, maar levert wel op dat de bezetting op orde blijft en wachttijden voor de klant acceptabel zijn. Niet verlengen levert extra werkdruk op voor het team, maar geeft wel aan dat de kwaliteitseisen gehandhaafd worden. En dat de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant vooropstaat, ook al moet deze dan iets langer wachten. De middenmanager overlegt met zijn collega en besluit het contract niet te verlengen. Dit tot tevredenheid van zijn team, die het besluit ziet als waardering voor het eigen functioneren.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat de belangen van de klant, de organisatie en de medewerkers wel degelijk verenigbaar zijn, ook al voelen ze paradoxaal.

Waarde voor de klant en waarde van de klant

Het belang van de klant staat bijna in alle plannen centraal. Veel organisaties richten zich op het maximaliseren van de toegevoegde waarde die ze voor de klant kunnen leveren.

Tegelijkertijd zijn ze ook bezig met het maximaliseren van het rendement dat ze op een klant maken. Immers, winstgevendheid is vaak ook een belang van de organisatie. Beide gaan in de ideale situatie hand in hand. Middenmanagers hebben in de praktijk soms echter te maken met situaties waarbij zelfs de belangen van verschillende groepen klanten verschillen. Of waarbij het belang van de klant wringt met het belang van de medewerker. Middenmanagers hebben volgens ons dan ook wel degelijk een belangrijke rol voor de klant.



“De klant is interessant, maar medewerkers blijven het leukst!”

De kracht van het midden

‘In between’, ‘de sandwich’, ‘dilemma’s’, ‘paradoxen’: het zijn allemaal niet per definitie positieve termen die het werkzame leven gemakkelijker maken. Hoe kan de manager effectief werken met de spanningen die hij ervaart in die sandwich? Hoe kan hij die spanningen gaan zien als een uitdaging? En hoe wordt het leuk om met die spanningen om te gaan?

Deze spagaat is wat ons betreft een van de lastigste zaken waar de middenmanager mee te maken heeft: je wilt je medewerkers ontwikkelen, ze daar rust en ruimte voor bieden, en tegelijkertijd wordt er om resultaten gevraagd vanuit de organisatie en door de klant. Het is daarom een van de belangrijkste competenties van een goede middenmanager om deze spanning te kunnen hanteren. Daarnaast zien we dat middenmanagers die helder voor ogen hebben wat hun opgave en hun handelingsruimte is, vaak effectiever zijn. Als we managers begeleiden in kortstondige trajecten, zijn dit ook altijd de eerste zaken die we met hen bespreken: wat is jouw opgave? Binnen welke kaders kun je die opgave invullen? En wat vind je daarin jouw toegevoegde waarde? Het zijn simpele vragen, maar ze dwingen de middenmanager om hier

scherpte in aan te brengen. In eerste instantie voor zichzelf, maar later ook voor anderen.

Voor middenmanagers is het dus de kunst om paradoxen te accepteren en ze niet te zien als harde keuzes. Paradoxen blijven altijd bestaan en het maken van keuzes of het negeren van het bestaan ervan, biedt geen oplossing. Het is belangrijk om te leren laveren op deze paradox door bij iedere situatie en managementbeslissing bewust de verschillende belangen van stakeholders te laten passeren en hierin kleine keuzes te maken, afhankelijk van de situatie. Vanuit de literatuur wordt dit dynamisch beslissen of ‘consistent inconsistent’ genoemd.⁹ Het helpt managers om openlijk te communiceren over de paradox en de afwegingen die hiermee samenhangen.

Hierdoor wordt een keuze voor de organisatie, de medewerker en de klant vele malen begrijpelijker. De middenmanager kiest dus niet of/of maar en/en. Als hij deze kleine beslissingen leert herkennen en voorgenomen gedrag het gewenste resultaat kan laten hebben, ontstaat er voldoening en plezier.

Het huidige, snel veranderende klimaat binnen en buiten organisaties zorgt ervoor dat een middenmanager in staat moet zijn te handelen vanuit zijn of haar visie en dit authentiek moet doen. Hij moet omgevingsbewust zijn en keuzes afwegen tegen de verschillende belangen. Daarnaast is het de middenmanager die zijn medewerkers aandacht moet geven en inspireren. Dit vraagt om een persoon die bewuste (kleine) keuzes maakt vanuit hoofd, hart en handen, waarin hij het beste probeert te doen voor de organisatie, de medewerker, de klant en zichzelf.



Tips voor middenmanagers

Om een begin te maken met deze aanpak, 5 tips:

1. Zorg voor helderheid over je rol

Wat wordt er precies van je verwacht (van boven, van beneden, van binnen en van buiten)? Hoe geef jij vervolgens invulling aan die rol? Wat doe je in de dagelijkse praktijk?

2. Wees ‘consistent inconsistent’ en leer dynamisch beslissen

Een beslissing hoeft niet permanent te zijn, je mag situationele keuzes maken. Maak die beslissingen bewust en geniet van de effectiviteit van je handelingen en je leerproces. Wat was er goed aan de beslissing? Had deze het door jou beoogde effect?

3. Varieer in je handelingsrepertoire

Je handelen (dat wat je daadwerkelijk doet) is sterk afhankelijk van de situatie. Er is geen standaardaanpak of een automatische piloot die altijd werkt. Kies bewust voor een handeling, waarbij de nadruk soms ligt op jouw eigen actie, en je soms in samenspel met je team werkt. De ene keer hak je meteen een knoop door op basis van je mandaat; de andere keer moet je eerst een inhoudelijke afweging maken. Je handelen kan dus variëren, afhankelijk van de vraag en de context.

4. Stop de urgentieverslaving

Wees je bewust van je tijdsbesteding, prioriteer op basis van urgent en belangrijk. Bouw daarmee marge in voor denktijd. En wees je bewust van je eigen ‘automatische piloot’ en aan welke druk je wel of niet wilt toegeven. Wat is jouw patroon? Wat drijft dit patroon en hoe doorbreek je dat?

5. Leer van je collega-middenmanagers

Stem met hen af, vraag om hulp bij bepaalde keuzes en paradoxen, opereer als teammanagers (leiderschap én lidmaatschap). Hoeveel tijd gaat er zitten in het managen van verticale relaties? Hoeveel tijd kun je echt besteden aan je team en medewerkers? En hoeveel aan de klant?

Om effectief te zijn in je rol als middenmanager in deze tijd van constante verandering, moet het voorgenomen, het daadwerkelijke en het ervaren gedrag met elkaar samenvallen. Dat vraagt een continue proces van leren, feedback vragen en reflecteren. Dus niet denken óf doen, maar denken én doen. Dit is misschien wel de grootste paradox voor elke manager. Maar wel de paradox met de grootste impact, als de middenmanager er in de praktijk goed mee om leert gaan.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

1. Floyd S.W, Wooldridge B. Middle management involvement in strategy and its association with strategy type: a research note. In: Strategic Management Journal. 1997; Vol. 13: p. 153-167.
2. Balogun J, Johnson G. Organizational Restructuring and Middle Managers Sensemaking. In: Academy of Management Journal. 2004; 47(4): p. 523-549.
3. Balogun J. From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. In: British Journal of Management. 2003; 14(1), p. 69-83.
4. Weide J. van der, Wilderom C. Deromancing leadership: what are the behaviours of highly effective middle managers? In: International Journal of Management Practice. 2004; Vol. 1. No. 1: p. 3-20.
5. Elshout P.F.M. Middenmanagement. Functie in ontwikkeling. Tilburg: Universiteit van Tilburg; 2006.
6. Muijen J.J. van. Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit; 2003.
7. Huy Q.N. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. In: Administrative science quarterly. 2002; 47(1): p. 31-69.
8. Land R. De vierde managementcrisis. Innoveren naar vraaggestuurd management. Schiedam: Scriptum; 2003.
9. Smith W. Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. In: Academy of Management Journal. 2014; 57 (6), p. 1592-1623.
10. Sociaal Economische Raad, Commissie Opvoering Productiviteit. Middenkader onder druk. Assen: Van Gorcum & Comp.; 1979.