



■ Martijn Jansen

Oplossingen voor middenmanagers

Omgaan met tegenstrijdigheden

Bij het ontwikkelen van organisaties is er momenteel veel aandacht voor het invoeren van zelfsturende teams en het eventuele afscheid van middenmanagers. Paradoxaal genoeg blijkt dat er juist door meer mensen gemanaged wordt als er geen middenmanagers meer zijn. Deze 'paradox van managen' is niet de enige die we tegenkomen.

Bij het managen zul je, los van wie er aan het managen is, tevens te maken krijgen met paradoxen. Dat noem ik het 'managen van paradoxen'. In dit artikel ga ik op beide soorten paradoxen in. Eerst door een beschrijving te geven van wat managen inhoudt en wat de paradox van managen inhoudt. Daarna ga ik in op de paradoxen die je als 'manager' tegenkomt en hoe je daarmee slim kunt leren omgaan.

Minder middenmanagers, meer management

De eerste paradox heeft te maken met het inrichten van de organisatie en het organiseren van het werk. Managen is daar een onderdeel van, want ook dat is werk. Wanneer we het hebben over organisatie-inrichting gaat het tegenwoordig vooral over zelfsturing en het bestaansrecht van de middenmanager. In die discussies is er geen tekort aan meningen over middenmanagers. Door de slechte prestaties van veel bedrijven is de manager onderhevig aan veel kritiek. 'Het einde van de manager is in zicht' is dan ook een kreet die we steeds vaker horen. Hierbij worden middenmanagers gezien als de belangrijkste veroorzaker van bureaucratie en zelfsturende teams als de voornaamste oplossing van dit probleem.

Opvallend is dat in deze discussies de middenmanagers en zelfsturende teams als tegengestelden worden neergezet. Terwijl, paradoxaal genoeg, in zelfsturende teams juist meer mensen gaan managen en er meer overlegmomenten nodig zijn. In alle discussies over wel of geen manager blijft overeind dat er hoe dan ook iemand aan het managen is. Het werk moet immers worden gedaan, of dit nu door het team gebeurt of door de manager. De achterliggende discussie over hoe je het managen nu zo slim mogelijk doet, wordt echter weinig gevoerd. Ook wordt voorbijgegaan aan de vraag wat er gebeurt als een middenmanager zou verdwijnen. Want in veel gevallen betekent dit dat er niet minder wordt gemanaged, maar juist dat er meer mensen gaan managen. Minder

middenmanagers leidt dus paradoxaal genoeg tot meer mensen die gaan managen. Het is een paradox van het managen die mede ontstaat doordat een duidelijk beeld van het werk van middenmanagers ontbreekt.

Managen vanuit vier oriëntaties

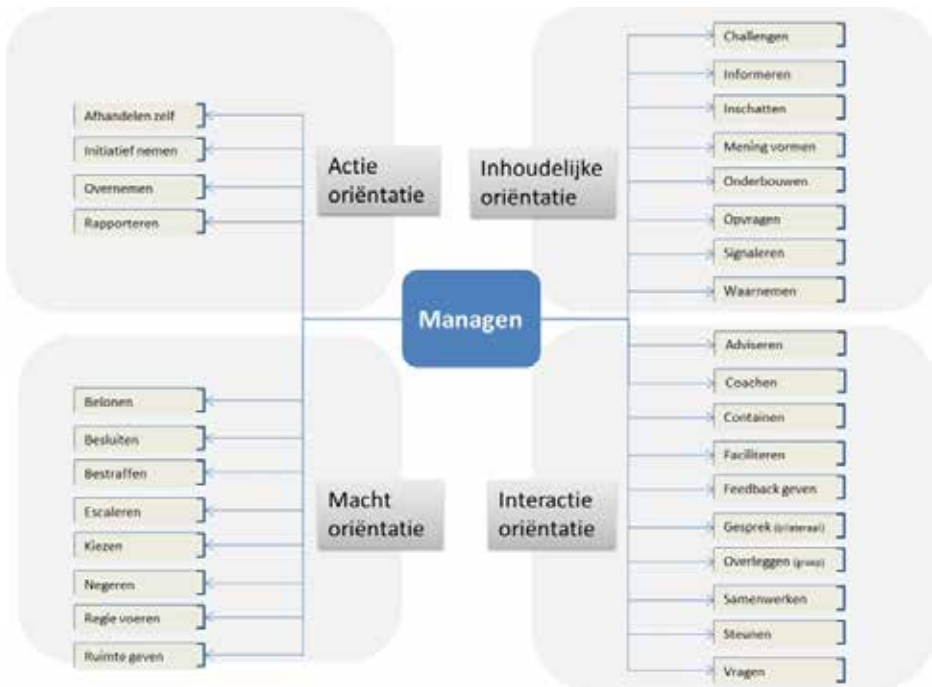
Op de vraag wat een goede middenmanager eigenlijk doet, blijkt het antwoord voor veel mensen lastig. Om hier helderheid over te krijgen, heb ik een vijfjarig onderzoek uitgevoerd waarbij ik het handelingsrepertoire van middenmanagers in kaart heb gebracht. Dus wat doen mensen die managen in de praktijk? Managen (door een manager of een zelfsturend team) is daarbij vooral het beïnvloeden en veranderen van het gedrag van anderen. Bij organisatieverandering en bij het beïnvloeden van mensen is een belangrijke rol weggelegd voor de mensen die managen in het midden van organisaties. Zij staan enerzijds midden in het speelveld, waarmee de suggestie van 'spil' en 'onmisbare schakel' wordt gewekt. De mensen die managen vervullen een coördinerende rol waarin zij mediëren tussen de strategische en operationele niveaus; zij onderhandelen en interpreteren. Uit mijn onderzoek (Jansen, 2018) naar het handelingsrepertoire van middenmanagers komt naar voren dat (kort samengevat) je kunt managen door:

1. de machtorientatie: het sturen en beïnvloeden van anderen;
2. de inhoudelijke oriëntatie richt zich de inhoud van het werk (zelforiëntatie);
3. de interactie-oriëntatie richt zich op samenwerken met anderen;
4. de actie-oriëntatie richt zich op zelf acties ondernemen.

Dit is een vierdeling die verder is verbijzonderd in dertig concrete handelingen (zie figuur 1).

Paradoxen managen is onvermijdelijk

De handelingen in deze figuur maken de discussie over het slim organiseren van het werk concreet. Zij helpen keuzes te maken over de



Figuur 1. Overzicht van 30 handelingen die horen bij het managen in het midden (Jansen, 2018)

structuur van organisaties en het bepalen van wie welke handeling gaat oppakken. Hiermee kan gedetailleerder worden gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen teams met en zonder een middenmanager. Dit zorgt voor helderheid over de (veronderstelde) paradox tussen middenmanagers en zelfsturende teams. En het biedt houvast in het bepalen van hoe het werk uiteindelijk wordt verdeeld of (wellicht) verdwijnt.

Ongeacht wie gaat managen, zullen mensen die managen in het midden daarbij veelvuldig een bepaalde spagaat ervaren. Het hoort bij de plek in de organisatie en de rol die zij hebben. Er is vaak zowel druk van boven als van beneden. En vaak zijn ze niet betrokken geweest bij de vorming van strategie, maar moeten ze deze wel vertellen naar de rest van de organisatie. 'In between', 'de sandwich', 'dilemma's' en 'paradoxen' zijn dan wellicht niet de termen die het werkzame leven

gemakkelijker maken, maar vaak wel typerend voor mensen die managen in het midden van organisaties.

Laten we de belangrijkste paradoxen eens nader bekijken. Een paradox is een schijnbare tegenstelling die bestaat uit verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan. Een paradox lijkt daarbij tegen de verwachtingen in te gaan. Paradoxen zijn eventueel op korte termijn oplosbaar, maar niet voor de langere termijn. Ze duiken iedere keer weer opnieuw op. De belangrijkste paradoxen bij het managen zijn (Jansen, 2018):

- Hanteren van druk van boven en beneden. Dit ontstaat uit de verticale relaties waarmee iedereen te maken heeft die gaat managen. Je kunt betrokken zijn bij de ontwikkeling van strategie en tegelijkertijd verantwoordelijk zijn voor het operationele proces waar de verandering moet worden geïmplementeerd.
- Wens tot dynamiek en stabiliteit.

Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. De mensen die managen, implementeren de verandering, maar ze krijgen weinig tijd om de verandering echt te laten beklijven, terwijl de nieuwe verandering zich alweer aandient. Hierbij loopt men (zie hiervoor) ook aan tegen het ongeduld van 'boven' en weerstand vanaf de werkvloer.

- Omgaan met betrokkenheid en afstand. Te veel aandacht en investering in medewerkers kan leiden tot een grote mate van betrokkenheid bij medewerkers. Daardoor kan het verantwoordelijk houden van medewerkers moeilijk zijn. Het sturen op doelen kan juist doorslaan, waardoor medewerkers uitgeblust raken en doelen niet meer realiseerbaar zijn.
- Waarde voor de klant en waarde van de klant. Organisaties willen toegevoegde waarde voor de klant leveren en hun eigen rendement maximaliseren. In de praktijk krijgen mensen die managen te maken met situaties waarin de belangen soms zelfs tussen verschillende groepen klanten kunnen verschillen. Of waarin het belang van de klant wringt met het belang van de medewerker.

Ruimte geven aan paradoxen

De neiging van veel mensen die managen is om met genoemde paradoxen te handelen vanuit een 'of-of-benadering', dus om ze op te lossen door te kiezen. Beter is om een 'en-en-benadering' te hanteren. Want juist het maken van een keuze is gevaarlijk in een paradox omdat daarmee een deel van de werkelijkheid over het hoofd wordt gezien. Een suggestie bij het omgaan met paradoxen is dan ook om de reflex tot een snelle oplossing te herkennen en onderdrukken.

In plaats van te kiezen, is het daarom beter om jezelf en je teamleden en/of medewerkers ruimte te geven om de paradox te hanteren. Niet te snel een paradox te willen 'oplossen', maar het ongemak van 'niet kiezen' kunnen verdragen. De

meerwaarde van een paradox is dat het dwingt tot nadenken en kijken op een ander niveau. Een paradox heeft iets verrassends en prikkelt de nieuwsgierigheid. Het stimuleert de creativiteit en levert spanning op die weer energie geeft. Het houdt mensen alert en vraagt steeds weer opnieuw om keuzes.

Ruimte geven aan anderen is daarbij een van die handelingen die hoort bij managen. En juist die handeling kan voor mensen die managen van toegevoegde waarde zijn bij het hanteren van spanningen en het omgaan met paradoxen. Ongeacht of dit door middenmanagers of door zelfsturende teams gebeurt. Door ruimte te geven, bied je anderen de mogelijkheden om niet alleen keuzes in de uitvoering te maken, maar ook om besluiten te nemen over het (beoogde) resultaat van een activiteit. Als je ruimte geeft, bepaal je vooraf de ruimte waarbinnen de anderen deze besluiten mogen nemen door kaders te stellen. Ruimte geven wordt gekenmerkt door het bepalen van kaders door de mensen die managen. Deze kaders zijn vooraf bekend bij anderen en ze worden door mensen die managen actief bewaakt. Zolang de anderen binnen deze kaders opereren, zullen de mensen die managen dit toestaan en zullen zij bewust een stap terug doen en afzien van de mogelijkheid om te beïnvloeden. En op dezelfde manier als mensen die managen de ruimte geven, kunnen ze er ook om vragen. Dus welke ruimte (gedefinieerd door welke kaders) is er om met de paradoxen om te gaan? En zo de neiging om te kiezen en op te lossen te onderdrukken?

Uit mijn onderzoek komt naar voren dat zowel klanten, middenmanagers en medewerkers ruimte willen krijgen. De medewerkers daarentegen waren verrassend genoeg niet in alle situaties even positief over de ruimte die ze krijgen. Voor medewerkers is het zeer bepalend hoe er ruimte wordt gegeven. Bij te veel ruimte krijgen zij het gevoel dat ze er helemaal alleen voor staan. Ruimte geven is dan ook iets waar

medewerkers vaak verdeeld tegenover staan; dit heeft dan met name te maken met een gebrek aan helderheid over de kaders waarbinnen zij vrij mogen opereren. Heldere communicatie is dus erg belangrijk en de kaders moeten duidelijk zijn. Anders wordt ruimte geven ervaren als 'leegte'. En hier geldt weer dat de inzichten die voortkomen uit de uitspraken van medewerkers ook van toepassing zijn op teams van medewerkers en mensen die managen in diezelfde teams. Dus daarmee bieden ze handvatten voor alle mensen die managen om goed om te gaan met paradoxen.

Tips van en voor mensen die managen

- Geef vooraf duidelijk aan binnen welke kaders de medewerkers vrij mogen opereren. Denk aan tijdslijnen, budgetten, impact op klanten, enzovoort. Nadat je kaders hebt gesteld, kun je loslaten.
- Bepaal de kaders (soms gezamenlijk) vooraf, niet achteraf.
- De kaders kunnen aangeven wat niet mag (grenzen), of juist wat er zeker moet gebeuren.
- Ruimte geven is een actieve vorm van managen. Degene die aan het managen is, bewaakt de kaders en stuurt hier actief op.
- Het is belangrijk om weliswaar los te laten, maar toch betrokken te blijven bij de mensen die de ruimte krijgen, anders laat je hen te veel aan hun lot over.

Paradoxen moet je hanteren

Bij managen hoort de acceptatie van paradoxen. Dit betekent echter niet dat je er niets mee kunt doen. Ruimte geven en voor jezelf ruimte nemen, horen bij het hanteren van de paradox. Een belangrijke manier om ermee om te gaan, is het te plaatsen in de tijd. Dus niet een keer kiezen

en het daarbij laten, maar steeds weer opnieuw kleine keuzes maken. En daarbij voor lief te nemen dat de keuzes niet altijd consistent zijn. Door de tijdscomponent zo nadrukkelijk te benoemen, wordt duidelijk dat de neiging om op te willen lossen voortkomt uit de persoon (het ongeduld) van de managers zelf en niet zozeer wordt ingegeven door de aard van het vraagstuk (de inhoud van de paradox zelf). Veel managers zijn immers opgevoed met 'keuzes maken' en 'problemen oplossen'. Terwijl het ermee omgaan en hanteren van de paradox eerder aan de orde is. Dat vraagt om het hanteren van spanningen en ongemak.

Daarnaast helpt het om in nauw contact te staan met de (standpunten en belangen van) stakeholders. En dus om klanten en medewerkers niet te vergeten onder de druk van tijd en complexiteit, maar om ze juist te betrekken bij een afweging en te laten meedenken over mogelijke oplossingen. Het helpt in ieder geval in het krijgen van begrip voor de situatie en het voorkomt tunnelvisie.

Voor mensen die managen is het daarom de kunst om paradoxen te accepteren en ze niet te zien als harde keuzes. De vijf tips voor mensen die (gaan) managen zijn:

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 activiteiten en je leerproces. Wat was er goed aan deze beslissing? Had zij het door jouw beoogde effect?
3. Varieer in je handelingsrepertoire: afhankelijk van de situatie is er meer eigen actie of samenspel met je team nodig, dan wel hak je een knoop door op basis van je mandaat

of bemoei je je met de inhoud van het primaire proces.

4. Stop de urgentieverlating. 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 anderen die ook managen: stem met hen af, vraag om hulp bij bepaalde keuzes en paradoxen en opereer als teammanagers (leiderschap en 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?

Maak ruimte om te leren managen

Paradoxen en managen zijn op meerdere manieren aan elkaar verbonden. Beginnend bij het organiseren van het werk (de eerdergenoemde structuurinsteek), waarbij er onbekendheid is over wat managen nu precies inhoudt. En de ogenschijnlijke tegenstelling tussen middenmanagers en zelfsturende teams. In dit artikel heb ik aan de hand van mijn onderzoek beschreven wat de werkzaamheden zijn die onder de term 'managen' vallen. Waarbij zowel het kiezen en ruimte geven als werkzaamheden zijn benoemd. En waarbij het kiezen een valkuil is bij de (onvermijdelijke) paradoxen die horen

bij het managen. Terwijl ruimte geven juist kan helpen. Bij dat ruimte geven ligt er een rol voor de mensen die managen. Want zij bepalen de kaders, waardoor er ruimte ontstaat. Waarmee ook duidelijk is dat de ruimte die aan een zelfsturend team wordt gegeven mede ontstaat door de kaders die door anderen worden gesteld.

In de praktijk zie ik dat vaak niet in een keer goed gaat. En dat vraagt van alle betrokkenen geduld en de ruimte om fouten te maken. Zonder elkaar hier gelijk op af te rekenen of een structuuringreep te doen. Het helpt daarbij om open te communiceren over de paradox en de afwegingen die daarmee samenhangen. Hierdoor worden de kaders begrijpelijk. Dat vraagt een continu proces van leren, feedback vragen en reflecteren. Dus niet denken of doen, maar denken en doen. Dat vraagt niet alleen om het geven van ruimte aan anderen, maar ook om het maken van ruimte voor jezelf. Misschien wel de grootste paradox voor elke manager, maar wel de paradox met de grootste impact, als de mensen die managen er in de praktijk goed mee leren omgaan.

Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *Mooi in het midden: het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op medewerkers en klanten*. Martijn Jansen promoveerde op dit proefschrift op 25 mei 2018 aan de School of Business and Economics (SBE) van de Vrije Universiteit Amsterdam. Het proefschrift werd vertaald in het boek *Managen moet*. ■



Martijn Jansen, senior partner bij Twynstra Gudde, heeft ruim 25 jaar ervaring in de zakelijke en financiële dienstverlening, waarvan meer dan 15 jaar als adviseur. Hij adviseert organisaties over het verbeteren van hun dienstverlening. Daarbij combineert hij zijn bedrijfskundige achtergrond met zijn interesse voor mensen. Hij is (co)auteur van boeken over performancemanagement, organisatieontwikkeling en middenmanagement.