

Martijn Jansen

Ontwikkel het handelingsrepertoire om te managen¹

In het midden van de vorige eeuw leek het wel alsof managers een haast onaantastbare positie hadden. Een kentering in de positie van de manager werd voor het eerst zichtbaar in de jaren zeventig en tachtig, toen de prestaties in het bedrijfsleven verslechterden. Door de slechte prestaties van veel bedrijven in het huidige economische klimaat, is de manager wederom onderhevig aan veel kritiek. Deze kritiek is mede ontstaan omdat onduidelijk is wat mensen die managen doen, en wat hun toegevoegde waarde is.

Om dit beter te begrijpen heb ik wetenschappelijk onderzoek gedaan naar wat managers (kunnen) doen om waarde toe te voegen. Dit heeft geleid tot een handelingsrepertoire voor de mensen die managen in het midden van organisaties. Dit handelingsrepertoire biedt in zijn concreetheid een goede basis voor het ontwikkelen van mensen die (gaan) managen².



Martijn Jansen (mjn@tg.nl) is senior partner bij Twynstra Gudde met ruim 25 jaar advieservaring in de zakelijke en financiële dienstverlening. Hij is (co)auteur van boeken over performance management, organisatieontwikkeling en middenmanagement. Dit artikel is gebaseerd op zijn proefschrift *'Mooi in het midden; het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op klanten en medewerkers'* (25 mei 2018).

Verschillende eisen aan mensen die managen

Het managen in het midden van organisaties is lastig in te vullen, omdat er steeds verschillende eisen worden gesteld. Managers ervaren hun positie als moeilijk, omdat zij een centrale positie bezetten binnen een organisatie en meerdere groepen aan hen trekken. Het is de taak van managers om zowel relaties te onderhouden met de directie, hun peergroup (andere managers), hun werknemers, als met de klanten van hun bedrijf. Dit spanningsveld is moeilijk te hanteren, als zich onvermijdelijke belangenconflicten voordoen. Zeker omdat vaak onduidelijk is wat een manager kan doen om waardevol te zijn. Dat maakt het voor hen nog moeilijker om met de verschillende belangen om te gaan.

Om deze dynamiek beter te begrijpen heb ik wetenschappelijk onderzoek gedaan naar wat managers (kunnen) doen om waarde toe te voegen. In een vijfjarig multi-case onderzoek heb ik team-overleggen bijgewoond, interviews afgenomen, gesproken over hun ervaringen, en 16 managers geobserveerd. Ook heb ik workshops gehouden met klanten, medewerkers en managers. Om zicht te krijgen op wat er door mensen die managen nu precies wordt gedaan; en welke betekenis dat heeft voor anderen. Daarmee is niet per se de manager zelf beschreven, maar wel 'wat er aan werk gedaan wordt door mensen die managen'. Wat het handelingsrepertoire is om te managen. Dat kan worden gedaan door individuele personen of teams die met elkaar de managementtaken verdelen (waardoor er ineens heel veel mensen managen en deels manager zijn).

Het handelingsrepertoire bestaat uit 30 activiteiten

Het resultaat van mijn onderzoek is een handelingsrepertoire van managers, dat is onder te verdelen in vier oriëntaties en 30 handelingen. Dit handelingsrepertoire is in tabel 1 opgenomen.

- Bij de **actieoriëntatie** staat centraal dat de manager een activiteit uitvoert om een resultaat of prestatie te realiseren. De actie kan op meerdere manieren gestart worden. Als een manager zelf een idee heeft of een actie wil opstarten, of de manager kan een actie van een collega overnemen.
- Bij de **inhoudelijke oriëntatie** is de manager gericht op het primaire proces van de organisatie. Daarbij staat het voortbrengingsproces en de inhoud van het primaire proces centraal. Inclusief de uiteindelijke dienst (of product), die aan de klant wordt geleverd, dus de output van het klantproces.
- De **interactieoriëntatie** betreft activiteiten waarbij de manager samen met anderen acties uitvoert. Dat kunnen medewerkers zijn, maar ook andere managers, ketenpartners (collega's uit aanleverende of afnemende teams) en ook de hogere manager.
- Als vierde en laatste is de **machtoriëntatie** benoemd. Bij de keuze van de benaming van de hoofdingeling is gekozen voor een neutrale formulering. Dat geldt ook voor de machtoriëntatie, hoewel deze in de Nederlandse samenleving momenteel vaak negatief geïnterpreteerd wordt (associaties met misbruik, eigenbelang, enzovoort). In dit kader wordt met de machtoriëntatie de mogelijkheid van de managers beschreven om invloed uit te oefenen, dus om iets of iemand in een, door de manager aangegeven, richting te bewegen.



Hoofdingdeling	Activiteit	Toelichting
Actie oriëntatie	Zelf afhandelen	Het handelen van de manager is bepalend voor het resultaat.
	Initiatief nemen	De manager initieert een actie.
	Overnemen	De manager maakt werk af wat door een ander is gestart.
	Rapporteren	De manager communiceert informatie over de prestaties van hem of zijn team.
Inhoudelijke oriëntatie	Challengen	De manager reageert op stellingname van een ander en is daarop kritisch c.q. stelt dit ter discussie.
	Informeren	De manager draagt inhoudelijke informatie over.
	Inschatten	De manager verzamelt zelf inhoudelijke informatie en combineert zelf de feiten tot een totaalbeeld.
	Mening vormen	De manager maakt een afweging tussen één of meer opties en neemt stelling.
	Onderbouwen	Via een inhoudelijke verdieping wordt een redenering opgezet die uiteindelijk de stellingname van de manager verklaart.
	Opvragen	De manager benadert iemand die die informatie heeft, zodat hij zijn inhoudelijke kennis kan vergroten.
	Signaleren	De manager constateert een afwijking van de 'normale situatie', schat het belang hiervan in en communiceert dat actief.
	Waarnemen	De manager maakt gebruik van zijn eigen zintuigen om zijn informatie rechtstreeks van de informatiebron te verkrijgen.
	Interactie oriëntatie	Adviseren
Coachen		De manager is begeleidend en helpend, niet sturend. Het handelen is gericht op mogelijkheden en op het aanzetten tot effectief gedrag.
Containen		De manager is gericht op anderen laten presteren en zorgt ervoor dat belemmeringen om te presteren wegblijven bij de anderen.
Faciliteren		Het presteren van anderen staat centraal; de manager schept de voorwaarden voor anderen om te presteren.
Feedback geven		Dit gebeurt direct door de manager zelf. Er wordt gereageerd op een eigen waarneming.
Gesprek (bilateraal)		Er is sprake van een dialoog tussen twee mensen die zich in één ruimte bevinden.
Overleggen (groep)		In een overleg spreekt de manager met een groep mensen (bestaande uit minimaal twee anderen) en allen mogen inbrengen.
Samenwerken		De manager werkt met minimaal één iemand anders, iedereen levert een actieve bijdrage, en er is gedeelde verantwoordelijkheid.
Steunen		De manager levert een positieve bijdrage met als doel het stimuleren van de prestaties van ander.
Vragen stellen		De manager heeft een informatiewens, en hij probeert op zijn eigen initiatief de benodigde informatie van anderen te krijgen.
Machtorientatie	Belonen	De manager geeft iets wat voor de ander waarde heeft en drukt zijn waardering uit naar de ander die iets goeds heeft gedaan.
	Besluiten nemen	De manager heeft de mogelijkheid om te bepalen en zorgt dat dit discussies en uitwisselingen over meerdere opties beëindigt.
	Bestrafen	De manager neemt iets positiefs weg of legt iets negatiefs op, wat de afkeuring van de manager uitdrukt.
	Escaleren	De manager is eigenaar van de casus en legt het besluit in handen van iemand met (meer) mandaat.
	Kiezen	De manager maakt een afweging tussen de opties, zodat er een voorkeur van de manager is voor een optie.
	Negeren	De manager is bekend met de situatie en heeft de mogelijkheid om macht in te zetten, maar kiest er bewust voor dit niet te doen.
	Regie voeren	Er wordt een taak uitgevoerd door een collega, en de manager geeft richting en zorgt dat die vastgehouden wordt.
	Ruimte geven	Anderen mogen vrij handelen, maar binnen kaders die vooraf zijn bepaald en die worden bewaakt door de manager.

Tabel 1: Het handelingsrepertoire bestaat uit 30 activiteiten verdeeld in 4 oriëntaties

Ontwikkelen van mensen die managen

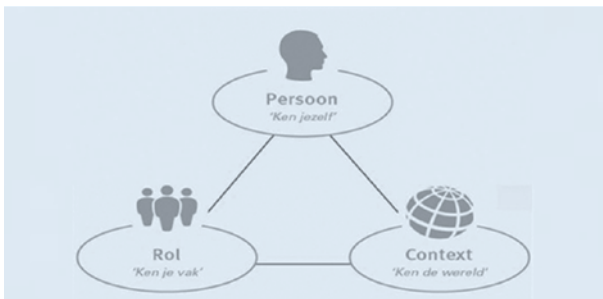
In mijn adviespraktijk heb ik al gemerkt dat managers en adviseurs graag gebruikmaken van het overzicht. Daarbij worden door de gebruikers twee belangrijk toepassingen gezien.

De eerste is dat de activiteiten van de manager kunnen worden meegenomen in het ontwerp van de managersfunctie. Het overzicht in tabel 1 biedt een praktisch handvat voor het beschrijven van het handelen van de manager. Het geeft taal aan managers en HRD adviseurs.

Als tweede toepassing is het overzicht in te zetten voor het ontwikkelen van managers. Als immers helder is hoe het gewenste handelen van managers eruitziet, is ook te bepalen hoe goed managers dit nu al doen en waar het eventueel nog beter kan. Om effectief te zijn in je rol als manager moet het voorgenomen, het daadwerkelijke en het ervaren gedrag met elkaar samenvallen. Managen en leidinggeven aan een ander, kan alleen vanuit zelfkennis. Management development vraagt dus om persoonlijke ontwikkeling: kennen en erkennen van persoonlijke waarden, talenten en valkuilen. Een goede manager kent zijn sterkten en zwakten. Wie van daaruit handelt, kan zich verbinden met anderen en heeft positieve invloed. Dat vraagt een continu proces van leren, feedback vragen en reflecteren.

Dat leren en reflecteren wordt in de praktijk veelal gericht op de persoon, de rol van de mensen die managen en de context van de (verander)opgave van de manager. Als persoon heb je immers een rol binnen een bepaalde context.

Vanuit deze drie perspectieven kan een manager werken aan zijn of haar ontwikkeling. Dit kan uiteraard individueel, in (management) teams en zelfs voor hele organisaties worden ingevuld.



Figuur 1 Ontwikkelen van mensen die managen door combinatie van persoon, rol en context

Persoon: Je bent wie je bent, je persoon neem je altijd mee. Als je weet wat jou heeft gevormd en waar jouw krachten liggen, kun je jezelf beter positioneren richting een ander. Om het als manager beter te doen, is het goed om van jezelf te snappen wie je bent als persoon. Waar liggen je talenten, welke kernwaarden heb je? Maar ook weten waar je valkuilen en allergieën liggen. Als je jezelf als persoon goed kent, lukt het beter om in je rol als manager met andere managers en met medewerkers samen te werken.

Bij het beschrijven van talenten en kernwaarden is het overzicht met de 30 handelingen behulpzaam. Het voegt concreetheid en voor sommigen ook compleetheid toe aan het stilstaan bij wie je bent en wat belangrijk voor je is. Sommige managers zullen van nature meer de neiging hebben om initiatief te nemen of zelf zaken te willen afhandelen. Anderen willen meer de eindbesliser zijn of vinden het belangrijk om juist anderen in hun kracht te zetten. Het zicht hebben op de eigen voorkeur (waarvoor een ipsatieve test is ontwikkeld) is daarbij van toegevoegde waarde in het ontwikkelen van managers.

Rol: In een organisatie heb je altijd een rol, je bent manager, medewerker, professional, expert, of iets anders. Het helpt om helder voor ogen te hebben welke rol je hebt, wat jouw rolopvatting is, en welke rolopvatting anderen over jou hebben. Helderheid over rolverwachting voorkomt frictie. Rolvastheid is belangrijk in organisaties en zorgt voor rust in de omgang met elkaar. Voor een stevig functionerende manager is het noodzakelijk om (met collega's) de rolopvattingen te expliciteren en vast te leggen.

Wederom helpt het overzicht met de 4 categorieën en 30 handelingen om een rolbeschrijving te expliciteren. Daar waar bij de persoon nog sprake is van 'oordeelvrij beschrijven' is bij de rolexplicitering in sommige gevallen ook zichtbaar waar het ontwikkelpotentieel van managers ligt. Niet iedereen is even goed in het geven van feedback of het leiden van een overleg. Daarmee geeft dit een basis voor het ontwikkelen van managers en het verder benutten van (al wèl) aanwezig talent voor het managen.

Context: De omgeving of situatie waarin je opereert is van invloed op het gedrag dat je vertoont. Met context wordt zowel de directe omgeving bedoeld (de werkvloer), als de bredere context (de sector of de maatschappij). Een stressvolle omgeving lokt ander gedrag uit dan een rustige en stabiele omgeving. Wat vraagt die context van managers en hoe geef je vorm aan wat dat van je vraagt? Want de vragen van klanten (hoe goed kennen we die?) kunnen per bedrijf en zelfs per manager verschillen.



De context geeft met name richting aan de invulling van de rol en heeft invloed op de manager als persoon. In bijvoorbeeld een crisis-situatie waarin snel gehandeld moet worden, is er meer noodzaak om te beslissen en handelingen uit de machtorientatie in te zetten. Maar ook een stabiele context, waarin gemak en routine de boven- toon voeren kan impact hebben op de manager. In die situaties is een meer coachende stijl (gebruik makend van de interactie oriëntatie) passender.

Basis voor het ontwikkelen van middenmanagers

Het overzicht met de 30 activiteiten is dus bruikbaar bij de invulling van alle drie deze onderdelen van ontwikkelprogramma's. En biedt daarmee een basis voor het ontwikkelen van middenmanagers of leden van teams die managementactiviteiten invullen.

14

Handreikingen voor optimaal gebruik

Voor een goed gebruik van het overzicht van de 30 activiteiten in ontwikkelprogramma's, volgen hieronder nog een aantal handreikingen. Waarbij de handreikingen niet als een checklist moeten worden gebruikt zonder aandacht voor maatwerk. Blijf vooral goed kijken naar de situatie waarin je je bevindt, en maak op basis daarvan een keuze.

1. Expliciteer de activiteiten, zodat je weet waar je over praat

Uit het onderzoek blijkt dat veel managers en directeurs moeite hebben om te benoemen wat een manager feitelijk doet, terwijl er toch duidelijk een verlangen of een behoefte is om hier wel expliciet over te zijn. Zo kan het overzicht behulpzaam zijn bij het verdelen van werkzaamheden in het kader van agile en scrum. Bij een *product owner* zou je bijvoorbeeld het 'besluiten' wel verwachten en het 'zelf afhandelen' weer minder. De *scrum master* zou dan weer meer het accent leggen op de interactie oriëntatie, omdat deze veel werk met het scrumteam en hen faciliteert en steunt in het werk.

De concreetheid helpt directeurs ook om feedback te geven en is voor managers een hulpmiddel om te prioriteren en te ontwikkelen. Het overzicht met de 30 activiteiten helpt om die concreetheid te bereiken. Let op: de 30 activiteiten kunnen niet zonder meer in alle situaties geheel overgenomen worden. De context van de werk-

zaamheden is een belangrijke factor voor de keuze uit de 30 activiteiten, dus die moet daar beslist bij betrokken worden.

2. Denk vanuit klanten, medewerkers én managers

De 30 activiteiten kunnen beschouwd worden vanuit de manager zelf en vanuit de klanten en medewerkers. De reflex in veel organisaties is om te denken in of-of-keuzes, waarbij altijd minstens één, maar soms twee actoren teleurgesteld raken. Beter is om te werken vanuit *mutual gains*. Door op zoek te gaan naar de belangen en betekenisgeving van klanten, medewerkers en managers, is een win-win-winsituatie mogelijk. Er is echter ook duidelijk geworden dat dit steeds weer opnieuw onder de aandacht gebracht moet worden en dat er in de dagelijkse (drukke) praktijk genoeg blokkades liggen voor het denken (en het werken) met de combinatie van deze drie perspectieven.

3. Combineer leiderschap en lidmaatschap van managers

De aandacht voor leiderschap is groot. Veel van die aandacht gaat naar het definiëren van leiderschap en het vertalen daarvan naar (in dit geval) de manager. Slechts zelden wordt aandacht besteed aan het collectief leiderschap en het lidmaatschap van een leiderschapsteam. Het van elkaar leren, samenwerken, en als team beter functioneren blijft daarbij onderbelicht. Door een zorgvuldig leerproces in te richten, waarin managers met elkaar stilstaan bij hun eigen functioneren en bij het functioneren van het collectief, krijgt het lidmaatschap van een team meer betekenis. Het geeft bovendien de mogelijkheid om (in het kader van de populaire 70-20-10-regel bij leren en ontwikkelen) als manager te leren in het werk.

4. Organiseer de ontwikkeling van managers

In veel bedrijven wordt er snel ingegrepen in de structuur als de prestaties achterblijven. Deze reflex moet worden doorbroken, en wel door meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van het management. De focus moet niet meer vooral liggen op structuur, wat van grote invloed is op het functioneren van managers. Deze verandering vraagt een zorgvuldig proces van goed inschatten wat een manager al kan, wat de verwachtingen zijn en wat een manager daarvoor nog moet ontwikkelen. Daadkracht kan en moet zeker onderdeel van dit proces zijn, maar de directeur zal ook het geduld moeten kunnen opbrengen om niet te snel terug te vallen op een ingreep in de structuur.

Ontwikkelprogramma in de praktijk

Een dienstverlener heeft als opgave om de kwaliteit van haar dienstverlening continu te verbeteren. Het middenkader (managers en mensen die managen in zelfsturende teams) heeft een cruciale rol in de realisatie van die opgave. Daarom heeft de dienstverlener behoefte aan een ontwikkelprogramma voor deze doelgroep. Vanuit de strategische visie van de dienstverlener, is een managementprofiel ontwikkeld. Kijkend naar de 30 activiteiten, ligt het accent op meer samenwerken, meer faciliteren, containen, ruimte geven en steunen in de dagelijkse praktijk. En meer sturen (besluiten nemen, regie voeren) in veranderingen.

Het ontwikkelprogramma is zo opgezet dat het de manager helpt stappen te zetten in zijn werk. In groepen van acht werken de managers in leerateliers op een eigen locatie in korte tijd aan het vergroten van hun bewustzijn in het handelen. Het precieze programma van de leerateliers is vormgegeven in wisselwerking met de groep: reflectie, aan de slag, en vooruitkijken naar acties in het werk. Op drie momenten stapt een grotere groep managers iets langer uit het werk. Daarbij is als eerste de aandacht uitgegaan naar de persoon, de kwaliteiten die men bezit, gekoppeld aan wat men doet. Als tweede is de rol aan bod gekomen. Speciaal is stilgestaan bij het handelen wat bij deze rol hoort, bijvoorbeeld in het (samen)werken met anderen en met het team. Tenslotte is stilgestaan bij de specifieke opgaven en veranderingen die spelen. Welk gedrag en welke interventies zijn daarbij passend? Wederom gekoppeld aan de persoon, dus met oog voor de voorkeuren die mensen daar nu eenmaal in hebben. Dit grotere zelfbewustzijn en de vertaling hiervan in ander gedrag en nieuwe aanpakken helpt de manager om vooruit te gaan.

Het resultaat van het programma is dat managers beschikken over een nieuw repertoire om effectief leiding te geven in een veranderende organisatie. Men neemt meer verantwoordelijkheid en de horizontale verbinding met andere managers is aanzienlijk gegroeid. De eenheid en de doelgerichtheid van de totale organisatie is versterkt. De deelnemers aan het programma hebben dat in feedback en enquêtes teruggegeven.

Managen blijft nodig

Daarmee is op basis van dit onderzoek geen generieke uitspraak te doen over het bestaansrecht van de individuele manager. Eerder biedt het een bijdrage aan een goed gevoerde discussie over de meerwaarde van de mensen die managen. Soms zijn dat managers, soms zijn dat teams die de managementactiviteiten verdelen. In beide gevallen is managen nog steeds nodig. En is het verder ontwikkelen van mensen die managen op basis van een concreet handelingsrepertoire, van toegevoegde waarde voor elke organisatie. | [Md](#)

Noten

¹Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift 'Mooi in het midden; het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op klanten en medewerkers' verdedigd aan de VU op 25 mei 2018

²Dit artikel gebruikt de term 'manager' voor alle mensen in organisaties die managementactiviteiten uitvoeren. Soms verzorgt één persoon alle managementactiviteiten, maar soms zal het werk verdeeld zijn over meerdere mensen. In dat geval is er qua taalgebruik in dit artikel dus sprake van meerdere 'managers', die samen de verantwoordelijkheid delen en de werkzaamheden onderling verdelen.

Bron

www.twynstragudde.nl/managenvoorkeurstest - online test die inzicht geeft in de voorkeur van het handelen van managers: