



Het middlemanagementsyndroom

In het Nederlandse bedrijfsleven lopen honderden, zo niet duizenden, ongelukkige medewerkers rond. De meeste van die ongelukkigen bijten echter liever hun tong af, dan dat ze toegeven ongelukkig te zijn: over de psyche van de middle manager.

Je bent verkoper, productiemedewerker of hebt een kantoorbaantje en je doet jarenlang je stinkende best. Eindelijk lijkt het te gaan lukken: je bent bij de beoordelingsgesprekken boven komen drijven en er is een vacature: je wordt bevorderd tot de rang van middle manager en mag voortaan de scepter zwaaien over een groepje medewerkers.

De beste...

Je wordt niet zomaar benoemd tot middle manager. Het zijn meestal de 'besten van hun soort': de beste verkoper wordt salesmanager, de beste productiemedewerker

wordt voorman, de beste marketingmedewerker mag zich voortaan marketingmanager noemen. Maar door die benoeming creëert de organisatie voor zichzelf niet zelden een fiks probleem: Ze missen vanaf het moment van benoeming hun beste medewerker; hij is immers manager geworden.

En dat is ook een grote frustratie voor de nieuwbakken middle manager: alle medewerkers waar hij verantwoordelijk voor is, presteren minder dan hijzelf. De verleiding voor de middle manager is dan ook groot om bepaalde moeilijke of vervelende klussen naar zich toe te trekken: "Jôh, ga even opzij, dan doe ik het zelf wel even". Maar dat is natuurlijk niet de oplossing. De middle manager zou zijn kennis en ervaring op zijn medewerkers moeten overbrengen, zodat over de gehele linie het niveau omhoog gaat. Maar ja, dat kost nu eenmaal tijd en als het in het bedrijfsleven ergens aan ontbreekt....

Een totaal andere baan

'Manager' is een vak. Niets meer en niets minder. Het is net zo'n vak als verkoper of productiemedewerker. Een vak dat eisen stelt aan 'kennen' en 'kunnen'. Iemand benoemen tot middle manager en hem niet de juiste bagage meegeven, is eigenlijk een doodzonde, want er zijn er maar weinigen die een natuurlijk managementtalent bezitten. Voor de meesten betekent het goed uitoefenen van het vak gewoon een kwestie van 'trial en error' en meestal gewoon een kwestie van zwoegen.

Constitueren, dirigeren en controleren zijn volgens de theorie (en die komen we ook in de meeste middle management opleidingen tegen) de belangrijkste managementfuncties. Maar gek dat de – voor de middle manager – belangrijkste functie er niet bij staat: motivator. Een middle manager moet in eerste instantie een motivator zijn. Hij moet ervoor zorgen dat zijn mensen hun werk als een uitdaging blijven zien; ga er maar aanstaan als groepsleider in een productieomgeving waar het werk aan de lopende band wordt uitgevoerd.

De middle manager moet dus in staat zijn zijn mensen te motiveren. Natuurlijk zonder daarbij in het Tjakkaaa-jargon te vervallen, want daarmee maakt hij zich onsterfelijk belachelijk.

"Maar ik blijf gewoon één van jullie..."

Van de een op de andere dag is de nieuwbakken middle manager niet meer één van de jongens. Hoe graag hij dat ook zou willen. Hij wordt boven de groep uitgetild en verantwoordelijk gemaakt voor de resultaten.

Zelfs als 'meewerkend voorman' staat de middle manager zonet boven, dan toch buiten de groep. Hij is niet langer één van de jongens. Nee, hij moet naar 'boven' rapporteren over de resultaten van de groep. Voor zijn medewerkers behoort hij tot het management. En daarmee zit hij direct in de verdachte hoek.

Zijn verantwoordelijkheid brengt met zich mee dat hij soms knap vervelende beslissingen moet nemen, zeker wanneer het medewerkers betreft die hij tot zijn vrienden mag rekenen.

De pas benoemde middle manager is een 'loner'. Zijn vroegere maten vertrouwen hem niet helemaal meer, want hij behoort tot het

management, maar het management vertrouwt hem ook nog niet helemaal; hij moet zich eerst nog maar eens bewijzen.

De problemen die we hier hebben geschetst, zijn op de meeste middle managers van toepassing. Het is echter vreemd te constateren dat praktisch alle middlemanagementopleidingen aan dit gegeven voorbij gaan. Studenten leren in deze opleiding alles over managementstijlen, over motivatie en over gesprekstechnieken. Maar over hoe de middle manager zelf in zijn vel zit, daarover zwijgt de opleiding.

Niet laten zwemmen, maar coachen

Management en met name P&O functionarissen zouden met dit gegeven rekening moeten houden. Immers, middle managers zijn de belangrijkste schakel tussen top en werkvloer. Zonder een goed functionerend middle management is een succesvolle organisatie moeilijk, zonet onmogelijk.

Wanneer iemand tot middle manager wordt voorgedragen, moet met hem worden gepraat over deze onderwerpen. Realiseert hij zich wat er van hem wordt verwacht en welke problemen zijn nieuwe functie met zich mee kan brengen?

Het is verstandig om nieuw benoemde middle managers niet te laten zwemmen. Het fenomeen 'coaching' breidt zich als een olievlek uit. Als er één functionaris is, die behoefte heeft aan een tijdelijke coach, dan is het de middle manager wel.

Doeltreffend Advies en Training biedt coachingstrajecten voor individuele middle managers. Tijdens een aantal korte, maar intensieve sessies worden de belangrijkste managementvaardigheden besproken en getraind. Centraal in het traject staat de middle manager zelf, zijn rol en functie in de organisatie, maar ook wat er van hem verwacht wordt en met welke problemen hij kan worden geconfronteerd.

Het Doeltreffend middle management traject is altijd maatwerk en wordt in overleg met de opdrachtgever en de betreffende middle manager samengesteld.

Meer informatie over het Doeltreffend middle management traject vraagt u aan via onze website www.doeltreffend.biz