

Versterk of verzwak je elkaar?

Dirk heeft samen met zijn broer een sierteeltbedrijf. Sinds een aantal jaren hebben vier teamleiders formeel de verantwoordelijkheid over de productiemedewerkers. In de praktijk lopen zowel Dirk als zijn broer regelmatig over het bedrijf en spreken, waar nodig, hun medewerkers aan. Dirk is niet echt tevreden over de daadkracht van zijn teamleiders. Wat hem betreft zou het niet nodig moeten zijn dat hij, als directeur, nog zo vaak wat op te merken heeft. Dirk constateert dat hij voor de aansturing van de medewerkers nog steeds onmisbaar is. Hij lucht zijn hart bij P&O en vraagt om advies.

Menig directeur blijft medewerkers aanspreken, zodra hij ziet dat er iets niet goed gaat. Dat hoeft op zich geen probleem te zijn, maar afhankelijk van de wijze waarop hij dit doet en de frequentie waarin loopt hij het risico hiermee onbedoeld zijn eigen middenkader te verzwakken.

Het advies lijkt dan ook eenvoudig: het zou goed zijn wanneer Dirk zijn teamleiders meer gaat aansturen en zijn productiemedewerkers minder. Maar in de praktijk blijkt deze oplossing minder eenvoudig. Het gaat immers in veel gevallen om het eigen bedrijf, waar hij met hart en ziel mee verbonden is.

Het effectief aansturen van teamleiders is niet iedereen van nature gegeven.

Het aansturen van een teamleider vraagt om andere vaardigheden en een andere managementstijl dan het aanspreken van productiemedewerkers. Lang niet ieder directielid is zich hiervan bewust of weet op welke wijze hij dit effectief kan doen. Ook zijn er directieleden die er, ten onrechte, van uit gaan dat teamleiders nauwelijks sturing nodig hebben.

Met andere woorden: soms kunnen directieleden steun en advies gebruiken over de wijze waarop zij het middenkader aansturen.

Directieleden en het middenkader houden elkaars gedrag regelmatig in stand

Gedrag van directieleden en het middenkader werken regelmatig op elkaar in als twee communicerende vaten: zodra de één iets doet, laat de ander het los of zodra de één iets laat, vult de ander aan. Op het moment dat een directielid een medewerker aanspreekt, weet de teamleider dat het ook wel goed komt wanneer hij zaken op zijn beloop laat. Dat wordt nog versterkt wanneer de teamleider onzeker wordt door het gedrag van zijn directielid: zijn positie wordt immers ondermijnd. En ondermijning van zijn positie zal niet bijdragen aan zijn daadkracht.

Het is dus heel goed mogelijk dat de directie zelf voor een deel het gedrag van het middenkader in stand houdt.

Ook voor P&O is het niet altijd eenvoudig om de eigen positie goed in te nemen.

P&O'ers voelen zich regelmatig (mede) verantwoordelijk voor wat er gebeurt op het gebied van aansturing en communicatie binnen het bedrijf. Voor hen kan het bijzonder lastig zijn om aan te zien dat directieleden of teamleiders niet toekomen aan het voeren van bepaalde gesprekken. Gesprekken, waarvan zij, vanuit hun ervaring en deskundigheid, weten dat het belangrijk is dat deze gesprekken wél gevoerd worden. Daar komt nog bij dat P&O'ers in het voeren van sommige type gesprekken soms vaardiger zijn dan directieleden of teamleiders. De verleiding om deze gesprekken over te nemen van het management is dan groot. Maar ook hier geldt het principe van de communicerende vaten...

Kortom: het middenkader kan alleen maar sterker worden wanneer iedereen, directieteam, P&O en het middenkader zelf zijn eigen positie inneemt.

Tips voor P&O:

Open het gesprek met je directie

Geef eerlijke feedback over wat je ziet gebeuren tussen directie, middenkader en P&O. Leg ook jouw dilemma hierbij op tafel. Denk, desgevraagd, mee met je directie over mogelijkheden om hier verandering in aan te brengen.

Communiceer bewust

Wees jezelf bewust van de invalshoek die je kiest in je gesprekken met het management wanneer je hen adviseert of ondersteunt.

Laat je niet verleiden om op de stoel van directie of middenkader te gaan zitten.

Zolang je zelf, als P&O, oneigenlijke taken blijft overnemen bevestig je het huidige krachtenveld. Wanneer je werkt vanuit je eigen ervaring en deskundigheid is het mogelijk om een onafhankelijke positie in te nemen en daarmee ben je van grote toegevoegde waarde voor zowel directie als middenkader.

Door als P&O te weten waar je voor staat en jouw plek binnen het bedrijf in te nemen werk je mee aan een betere positionering van het middenkader en dat is in het belang van de ontwikkeling van het totale management!

© Hanneke Westerop, alle rechten voorbehouden.

Wil je dit artikel gebruiken in een tijdschrift, nieuwsbrief of op een website? Dat kan, zolang je de volgende informatie hierbij opneemt: "Door Hanneke Westerop, ga naar www.hannekewesterop.nl voor het aanvragen van het gratis mini E-book 'Eigen collega's coachen'."

