

DE TRANSITIE VAN SPECIALIST NAAR MANAGER¹

RICHARD CREMERS
INGE NIEUWENHUIS

1 Inleiding

De loopbaanstap van professional naar het management is doorgaans een moeilijke stap, of het nu een ingenieur, jurist, medicus of andere professional is die van het vakinhoudelijk werk tot het management geroepen wordt. Dit lezen we in de spaarzame literatuur over deze loopbaanbeweging en moet ook in de praktijk geconstateerd worden. Gezien het grote afbreukrisico verbonden aan deze loopbaanstap is het opmerkelijk is dat deze specifieke transitie in de gangbare managementliteratuur geen prominente plaats inneemt. Er wordt veel geschreven over allerlei aspecten van management en leiderschap, onderwerpen als competenties, eigenschappen, taken, leiderschapsstijlen e.a., maar niet over de transitie zelf die men doormaakt als men de vakinhoud moet loslaten en leiding gaat geven aan andere professionals.

In dit artikel wordt ingegaan op deze belangrijke loopbaanstap. Ten grondslag aan dit artikel ligt een verkennend onderzoek dat de beide auteurs hebben uitgevoerd in de context en onder supervisie van het lectoraat van Hans Timmermans. Dit eigen onderzoek bouwt voort op eerder onderzoek naar deze loopbaantransitie en wel naar de ontwikkelingsgang van verkoop- en marketingmanagers van Linda Hill, dat plaatsvond tussen 1985 en 1988 en het onderzoek van Pim Paffen naar de overgang van professional naar manager bij technisch managers, dat tussen 1992 en 1994 heeft plaatsgevonden.

De onderstaande bijdrage is voor de beide auteurs de afsluiting van een eerste oriëntatie op het onderwerp, met als doel om tot een meer precieze probleemstelling te komen voor (mogelijk) verder gericht onderzoek naar deze belangrijke loopbaantransitie. Wat hen daarbij voor ogen staat is het helder krijgen wat er met name zo kritisch is in het leer- en ontwikkelingsproces bij de loopbaanstap van professional naar eerste lijnmanager en hoe deze loopbaanstap beter te begeleiden valt. Dit artikel is tot stand gekomen door middel van literatuurstudie, het raadplegen van experts en het interviewen van professionals die deze transitie hebben doorgemaakt. Bij dit laatste zijn zowel mensen geïnterviewd in de fase direct na de transitie tot manager, als managers met één tot twee jaar ervaring. In alle gevallen gaat het om professionals die de stap maakten in het eerste lijnmanagement. In

¹ Dit artikel is geschreven als bijdrage aan het Liber Amicorum voor Hans Timmermans. Hans Timmermans is part time lector Professional & Leadership Development aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, van waaruit hij zich o.a. bezig houdt met leiderschapsontwikkeling voor kennisintensieve organisaties. Het onderzoeksteam voor dit project bestond uit de beide auteurs van dit artikel: Inge Nieuwenhuis-Krabbenborg en Richard Cremers, en Rita van der Veen en Marlies de Jonge.

dit verkennende onderzoek werden managers uit verschillende branches betrokken en wel mensen uit het onderwijs, de zorgsector en uit technische omgevingen.

Dat het hier om een loopbaantransitie gaat die meer onderzoek verdient blijkt ook uit een door het lectoraat verricht onderzoek, uitgevoerd bij een landelijk ingenieursbureau. Dit onderzoek wijst uit dat meer dan de helft van de benoemingen tot eerste lijnmanager uiteindelijk niet succesvol is en wordt afgebroken, of dat er ernstige twijfel bestaat over het continueren van de functie². Dit laatste kan zowel door de organisatie, als door de eerste lijnmanager zelf geïnitieerd worden. Andere benoemingen worden in stand gehouden, maar gaan ten koste van arbeidssatisfactie en prestaties van de betreffende manager en zijn ondergeschikten. De directie van het betreffende ingenieursbureau heeft lange tijd als standpunt gehanteerd dat management een kwestie is van 'gewoon doen'. Bovendien - zo is de opvatting - is het een eer om eerste lijnmanager te zijn, het geeft status. Mede om deze redenen wordt er door professionals die gevraagd worden voor een functie in het management geen "nee" gezegd tegen deze functie³.

Dit artikel is als volgt gestructureerd. In de eerst volgende paragraaf wordt omschreven wat verstaan wordt onder professionals, managen en loopbaantransitie. Vervolgens wordt ingegaan op de fasering van het transitieproces. In dit transitieproces gaat het er om de verwachtingen van anderen door vallen en opstaan te leren kennen, de eigen, vaak impliciete, verwachtingen gaandeweg bij te stellen en een eigen identiteit als manager te ontwikkelen. In paragraaf vier wordt beschreven welke vaardigheden in het transitieproces (moeten) worden ontwikkeld. Wat de professional helpt en wat hindert om de transitie ongeschonden door te komen, ook wel hulpbronnen genoemd, komt in paragraaf vijf aan de orde. Het artikel wordt afgesloten met een conclusie en enkele hypothesen die nader onderzoek verdienen.

Als rode draad in de beschrijving van de onderzoeksresultaten is gekozen voor het model zoals dit naar voren komt in de samenvatting die Paffen geeft van het onderzoek van Hill naar deze loopbaantransitie. Dit betekent dat er steeds kort verwezen wordt naar die eerdere bevindingen over deze loopbaanstap en vervolgens de eigen uitkomsten uit de interviews gepresenteerd worden. Grote dank gaat uit naar dhr. Paffen, die gepromoveerd is op dit onderwerp en van grote inspiratie is geweest voor de auteurs.

² Lelie, van der, 2010, 45

³ Lelie, van der, 2010, 12

2 De begrippen

Alvorens in te gaan op de uitkomsten van het onderzoek is het van belang de begrippen professional, managen en loopbaantransitie verder te definiëren.

Professionals zijn er in allerlei soorten en maten. Doorgaans wordt echter met een professional een kenniswerker bedoeld, iemand die een hoogwaardig beroep uitoefent, waar veelal minimaal een hogere beroepsopleiding en de nodige ervaring voor vereist is⁴. Een professional is verder iemand die permanent veel moet leren om zijn bekwaamheden op peil te houden. De professional kenmerkt zich door het hebben van hoogwaardige kennis, de behoefte aan autonomie om het vak uit te oefenen, een hoge mate van betrokkenheid bij de beoefening van het beroep, identificatie met de beroepsgroep en naaste collega's, morele normen en het handhaven van professionele standaarden⁵.

Professionals veranderen in hun werkzame leven nogal eens van gedaante en gaan verschillende rollen uitoefenen. Bijvoorbeeld een technisch projectleider die zijn eigen projecten acquireert en intern als projectleider veranderingen realiseert, of een ICT consultant die naast het geven van advies ook zelf software ontwikkelt, of de docent die lesgeeft, als coach optreedt voor studenten en als consultant bedrijven adviseert op een aantal onderwerpen in zijn of haar vakgebied. Ondanks dat dit belangrijke veranderingen in het werk van de professional kan betekenen, worden deze veranderingen niet als een transitie gezien. Pas als het gaat om de interne meer diepgaande psychologische veranderingen, dan wordt hiervoor het woord transitie gebruikt.⁶

In de inaugurele rede van Gert-Jan Schuiling, lector Leren in Veranderende Organisaties aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, wordt de rups, die zich uiteindelijk tot vlinder ontpopt, gebruikt als metafoor om dergelijke meer ingrijpende roltransities als die van professional naar manager te verduidelijken⁷. In dit proces van vlinder worden verschillende gedaanteverwisselingen plaats. Aan de buitenkant zijn er veranderingen zichtbaar, maar ook binnenin gebeurt van alles. Zowel omgevingsfactoren als klimaat, natuurlijke vijanden, voedsel e.d. als de innerlijke conditie van de rups-larve, maken of het proces van ontpoppen uiteindelijk succesvol verloopt of niet.

De stap van professional naar eerste lijnmanager is een moeilijke loopbaanstap. Managen betekent voorwaarden scheppen, faciliteren en sturing en leiding geven aan het werk van

⁴ Timmermans, 2004, 12

⁵ Weggeman, Kennismanagement 2007, 259-260

⁶ Schuiling, 2008, 15

⁷ Schuiling, 2008, 7

anderen. Dit in tegenstelling tot het zelfstandig, vakinhoudelijk problemen oplossen waar de professional zich mee bezighoudt. In het management komt het aan op interpersoonlijke en leidinggevende competentie. Dit vraagt om het ontwikkelen van verschillende interpersoonlijke vaardigheden, zoals overredingskracht, het beïnvloeden en motiveren van anderen, het leiden van prestaties van anderen, vaardigheden in het delegeren en ook het beheersen van het werk van anderen⁸. De professional moet de volgende identiteitsverandering ondergaan:

| Van | Tot |
|---|--|
| Specialist en doener. Voert rechtstreeks specifieke (technische) werkzaamheden uit en wordt sterk met deze werkzaamheden vereenzelvigd. | Generalist en bepaler van prioriteiten. Organiseert diverse werkzaamheden, waaronder financiële zaken en organisatie. Wordt sterk vereenzelvigd met een onderneming of met het beroep van manager. |
| Een 'solist'. Bereikt resultaten voornamelijk door eigen inspanningen. Wordt in sterke mate als onafhankelijk beschouwd. | Bouwer van netwerken. Brengt dingen voornamelijk tot stand d.m.v. anderen, waaronder de ondergeschikten over wie hij formeel gezag uitoefent. Wordt in sterke mate beschouwd als iemand met wederzijdse afhankelijkheidsrelaties. ⁹ |

Tabel 1: De transitie van professional naar eerste lijnmanager

De stap in het management betekent een belangrijke emotionele aanslag en grote belasting en stress, deels veroorzaakt door de loopbaanstap zelf, deels veroorzaakt door de aard van de managementfunctie. Veel persoonlijk leren over eigen sterkten en zwakten vindt plaats¹⁰.

3 Het Transitieproces, rolverwachtingen leren kennen

In de praktijk blijkt dat de selectie van jong professionals plaatsvindt aan de hand van een profiel waaraan de professional moet voldoen. Dit impliceert dat enkele vakmensen zich moeten ontwikkelen als leidinggevende om aan de vraag te voldoen. De praktijk wijst echter uit dat men niet nadrukkelijk selecteert op professionals met de 'aanleg' voor leidinggeven¹¹ en dat vaktechnische bekwaamheid een belangrijk criterium is bij de promotie van professional naar eerste lijnmanager.

⁸ Paffen, 1994, 2

⁹ Hill, 1994, 13

¹⁰ Paffen, 1994, 2

¹¹ Timmermans, 2004, 50

In de inleiding is vermeld dat het bij het genoemde ingenieursbureau als een eer beschouwd als een professional wordt voorgedragen voor een promotie tot eerste lijnmanager. Het geeft status en wordt gezien als een beloning voor uitstekend geleverd werk als ingenieur, als vakspecialist dus. Om deze reden bedanken er nauwelijks professionals voor het aanbod. Dit neemt niet weg dat de ingenieurs de beslissing naar eigen zeggen weloverwogen nemen.

Een zorgmanager gaf aan nog geen ambitie te hebben voor een managementfunctie, toen ze hiervoor gevraagd werd. Ze werd gevraagd omdat haar vaktechnisch handelen opviel in de organisatie *“Ik zei niet meteen ja en heb het zorgvuldig overwogen. Waar ga ik aan beginnen? Is het te combineren met mijn gezin? Mijn kinderen zijn negen en elf, dus thuis was er ruimte voor. Eigenlijk heb ik altijd al wel afdelingshoofd willen worden. Zou ik het kunnen? Ik twijfel, maar ze vragen me niet zomaar. Ik krijg altijd veel waardering voor de dingen die ik doe in de organisatie.”*¹²

Uit andere interviews met eerste lijnmanagers in de zorg en in het onderwijs is ook gebleken dat er voorafgaand aan de promotiebeslissing een gedegen sollicitatieprocedure heeft plaatsgevonden, veelal gestart op initiatief van de professional, reagerend op een (interne) vacature.

Hoewel de beslissing om eerste lijnmanager te worden zorgvuldig en na wijs beraad tot stand is gekomen, blijkt dat het beeld dat de professionals hebben van de werkzaamheden van de eerste lijnmanager onvolledig is. De complexiteit en omvang worden niet voldoende overzien. Het bestaande beeld kan worden samengevat als: doen wat je tot nu toe gedaan hebt, alleen met meer macht, bevoegdheid en verantwoordelijkheid. Dit beeld wordt veroorzaakt door het beeld en de ervaringen die de professionals hebben van hun manager. Zij onderscheiden zich als vakspecialist, opereren in een grote mate van autonomie, kennen geen problemen en hebben dus nog weinig gezien van de menselijke kant van managen. Zij zien managen als het met formeel gezag managen van de taak (en niet van mensen). De nieuw verworven rechten en privileges zijn een grote drijfveer in de besluitvorming. *“Ruimte krijgen om nieuwe dingen in gang te zetten en er wordt geluisterd naar je vanwege je positie.”*¹³

Zoals een eerste lijnmanager van een Vastgoed afdeling aangaf in zijn interview: *“Mijn verwachting is gestaafd op hoe ik van de buitenkant tegen mijn manager heb aangekeken: hij heeft macht en beheerst het proces. Nu ik op zijn stoel zit ervaar ik dat daar een enorme*

¹² Interview zorgmanager, november 2009

¹³ Interview zorgmanager, november 2009

*afhankelijkheid bij komt kijken. Je bent in het dragen van je verantwoordelijkheid continu afhankelijk van de prestaties van anderen.*¹⁴

De professional moet een identiteitsverandering ondergaan.

*“Het loslaten van de vaktechniek voelt als het verliezen van een identiteit terwijl het nog niet duidelijk is hoe mijn nieuwe identiteit er uit zou moeten zien”*¹⁵.

Het eerste halfjaar in zijn nieuwe rol is de eerste lijnmanager druk met het opdoen van (leer)ervaringen en het op basis hiervan bijstellen van zijn eigen verwachtingen. Deze worden langzamerhand in overeenstemming gebracht met de realiteit. In de nieuwe rol ligt de nadruk op formeel gezag. Vanuit dit formele gezag wordt de kans gegrepen het vooral anders te doen dan de voorganger: Vanuit de vakinhoud de autonomie vergroten en naar eigen goeddunken handelen in plaats van onredelijke opdrachten van meerderen uitvoeren. De focus is hierbij naar beneden, dus naar de medewerker gericht, zo dicht mogelijk bij die (veilige) vakinhoud.

Die medewerker echter heeft een heel ander beeld van de eerste lijnmanager: *“Als hij goed faciliteert, hoef ik geen last van hem te hebben”*, aldus een medewerker in het onderwijs die een nieuwe manager kreeg. Uit angst voor het verliezen van eigen autonomie vinden de medewerkers dat het managen bestaat uit het zaken gedaan krijgen van anderen. Als er problemen zijn is er de eerste lijnmanager om deze op te lossen. Dit oplossen van problemen past niet in de verwachting van een (technisch) manager: *“Ik ben zo druk met het oplossen van problemen van medewerkers, dat ik aan mijn eigen werk helemaal niet toekom. Iedereen wil me spreken, ze lopen de hele dag bij me binnen.”*¹⁶ Juist dat oplossen van de problemen tussen ondergeschikten of tussen ondergeschikten en derden maakt dat de eerste lijnmanager loskomt van de identiteit van de individuele medewerker. Door als probleemoplosser het organisatiebelang te laten prevaleren boven het belang van de individuele medewerker begint de vorming van een nieuwe identiteit. *“Het hanteren van ‘het zwaard’ heeft geleid tot ander gedrag, niet alleen bij mijn medewerkers, ook bij mezelf”*¹⁷, aldus een ingenieur die het klantbelang liet prevaleren boven het belang van de individuele medewerker.

De meeste eerste lijnmanagers beginnen in het tweede halfjaar hun focus te verplaatsen naar boven, richting hun leidinggevende¹⁸. Men heeft inmiddels de eerste planningcyclus

¹⁴ Interview manager Vastgoed, februari 2010

¹⁵ Interview manager Vastgoed, februari 2010

¹⁶ Interview medewerker ingenieursbureau, september 2009

¹⁷ Interview medewerker ingenieursbureau, september 2009

¹⁸ Paffen, 2004, 8

doorlopen en het functioneren als manager is object van beoordeling geweest. In deze fase blijkt dat de verwachtingen van de leidinggevende van de eerste lijnmanager veelal niet duidelijk zijn. *“Waar word ik nu op afgerekend? Op een goed draaiend team, op mijn eigen facturabele uren, op acquisitie, op aanwezigheid op het hoofdkantoor? Als ik 6 punten had was dat nog niet genoeg...”*

“We worden afgerekend op cijfers, interne samenwerking komt op dat lijstje niet voor.”

“Het is niet duidelijk of je het wel of niet goed doet. Het lijkt wel of dat niet bepaald wordt door de ondernemingsleiding, maar door de markt. Daarom heb je een dikke huid nodig.”¹⁹

De leidinggevende, tweede lijnmanager, focust op plichten en aansprakelijkheid: de eerste lijnmanager is verantwoordelijk voor het organisatieonderdeel waaraan hij leidinggeeft. Hij moet leren lange termijn doelen te realiseren in plaats van korte termijn te denken. Hij is niet langer de vakspecialist, maar de generalist die een organisatie(onderdeel) leidt. De verruiming van het blikveld is belangrijk.

“Je krijgt alle ruimte om jezelf op te hangen.” Time management, het stellen van prioriteiten en besluitvaardigheid zijn belangrijke competenties. Niet alleen ten opzichte van je eigen werk, maar ten behoeve van de hele organisatie.

De focus op de ontwikkeling van mensen wordt een tweede natuur. Tijdens de interviews is duidelijk geworden dat de prille technische managers moeite hebben met het managen van mensen. Zorgmanagers echter geven aan dat het managen van mensen en het bezig zijn met hun ontwikkeling eigenlijk vanzelf gaat. De ‘administratieve rompslomp’, visie ontwikkelen en doelen formuleren zijn zaken die zij lastig vinden en gaandeweg moeten leren. Door te handelen als manager krijgen de eerste lijnmanagers zo langzamerhand de identiteit van een manager, *“Een gezamenlijke ambitie formuleren en realiseren en daarin de waarde van cultuur benadrukken, dan ben je een goede manager, sterker nog, dat hoort bij goed ondernemerschap.”²⁰*

Vooraf met het incorporeren van het gezichtspunt van de leidinggevende, de tweede lijnmanager en het verbinden van die verwachtingen met de talrijke verwachtingen van anderen om hen heen, begint de nieuwe eerste lijnmanager zich een beter beeld te vormen van wat managen inhoudt. Voor het eerst voelt men bovendien de inconsistentie in verwachtingen van het hoger management en de eigen medewerkers en voelt men zich duidelijk in het midden zitten²¹.

¹⁹ Interview medewerker ingenieursbureau, september 2009

²⁰ Interview ingenieursbureau, september 2009

²¹ Paffen, 1994, 9

“Ik kan nu, na anderhalf jaar, meer afstand nemen en reflecteren. Ik kan beter accepteren dat er altijd wel dingen fout gaan. Het hoeft niet perfect, maar elke stap is er weer een vooruit. Iedereen worstelt, ook de directeur. Het gaat niet zozeer om het doel, maar om beweging naar het doel.”²²

In de volgende fase komt de focus te liggen op het netwerken en onderhouden van relaties. Ook horizontale verbindingen met collega managers worden gelegd. Zo langzamerhand beweegt de eerste lijnmanager zich naar een management identiteit, met een breed blikveld en een lange termijn oriëntatie.

4 Te ontwikkelen vaardigheden

4.1 Leiding geven aan het werk van anderen

Management betekent een overgang van zelfstandig vakinhoudelijk problemen oplossen naar voorwaarde scheppen, faciliteren en sturing en leiding geven aan het werk van anderen. Het komt in het management aan op inter-persoonlijke en leidinggevende competentie²³. Afhankelijk van de functie die voor de transitie werd bekleed, is de interpersoonlijke en leidinggevende competentie in meer of mindere mate al ontwikkeld.

Leiding gaan geven aan anderen betekent dat de professional zijn oorspronkelijk vakgebied gaat loslaten. Dat dit niet altijd even gemakkelijk is, blijkt uit de verschillende interviews met professionals. Een schoolleider gaf aan dat het lastig is om de eigen ideeën over de uitvoering van het werk los te laten. *“Niet denken ‘ik doe het zelf wel, want dan gaat het sneller en beter’, maar de medewerkers ruimte geven. Je leert om anderen de verantwoordelijkheid te geven en niet alles zelf op te lossen”*. De rol van de eerste lijnmanager is niet zozeer de problemen van de medewerker over te nemen of hen te bestoken met suggesties en ideeën, maar hen te helpen bij de denkprocessen die leiden tot de oplossing van het probleem. Leren verantwoordelijkheid te nemen maar ook te geven en te sturen op proces in plaats van inhoud, een coachende stijl van leidinggeven.

Of de leidinggevende erin slaagt om de medewerker enthousiast te maken en te stimuleren, hangt vooral af van de persoonlijkheid van de leidinggevende. Het gaat om een zeker ‘basishouding’ waarin je als leidinggevende een authentieke en oprechte interesse hebt voor mensen²⁴. De beginnende eerste lijnmanager wordt geconfronteerd met een grote diversiteit onder de medewerkers in de mate van motivatie, capaciteiten, verwachtingen van diens lei-

²² Interview zorgmanager, november 2009

²³ Paffen, 1994, 7

²⁴ Paffen, 1994.

dinggevende en tempereenten. Hij of zij zal verschillende benaderingen en vaardigheden moeten ontwikkelen voor het omgaan met verschillende mensen. Misschien wordt men opgezadeld met erfenissen uit het verleden, zoals een schoolmanager heeft ervaren.

Uit 'leidinggeven aan professionals? Niet doen! Van Mathieu Weggeman:

Volgens Weggeman moeten leidinggevendenden durven te differentiëren en professionals hebben het recht op differentiatie, want op de vloer van de kennisintensieve organisatie bevinden zich geen gelijke monniken.

Hij onderscheidt vier typen professionals die elk andere aandacht verdienen:

Trainees moet je het gevoel geven dat je ze vertrouwt, dat ze talent hebben en iets kunnen, maar dat hun talenten nog wel gericht moeten worden op de collectieve ambitie van de organisatie. Trainees hebben behoefte aan duidelijke opdrachten en veel realtime en heldere feedback, want ze willen leren.

Sterren/high potentials maken een grote kans om overspannen te worden. Zij hebben doorgaans totaal geen last van verminderde succesfantasie en nemen er steeds weer klussen bij. Zo'n high-energy- high-commitment attitude kun je wel een tijdje volhouden, maar op een gegeven moment val je om. Daarom moet de eerste lijnmanager op tijd en met straffe hand het aantal projecten en innovaties beperken waar de ster mee bezig wil zijn. In het verlengde daarvan is het raadzaam de vaak optredende zelfgenoegzaamheid en arrogantie van de ster te dimmen door hem ook respect bij te brengen voor net iets minder briljante collega's. Een voetbalelftal met louter Crujffs komt niet ver in de competitie. Verder is het zeer relevant om bij deze categorie professionals de balans werk-privé aan de orde te stellen in het functioneringsgesprek.

De productietijger heeft een hoge arbeidssatisfactie als hij aandacht en waardering krijgt van leidinggevendenden en collega's. Daarnaast dient te worden voorkomen dat hij een verteller wordt. Dit kan door tijdig afspraken te maken over vernieuwd traineeship.

Vertellers: zijn aan het eind van hun professionele loopbaan gekomen, zij weten alles van vroeger en praten daar lang en graag over. Als de productietijgers de aandacht en zorg krijgen die ze verdienen, zullen er nauwelijks vertellers ontstaan. Zijn ze er toch, dan is het bijna onmogelijk om deze categorie professionals nog op de rit te krijgen. Leidinggevendenden die dit laten lopen zijn 'zachte heemeesters', want de verteller weet doorgaans zelf heel goed wat er met hem aan de hand is. De organisatie, lees de eerste lijnmanager, moet het probleem dat hij zelf mede veroorzaakt heeft netjes oplossen. Dit kan door op een sociaal waardige manier afscheid te nemen van de Verteller²⁵.

De eerste lijnmanager moet leren om autoriteit uit te oefenen, zonder teveel van formele macht gebruik te maken, gezien de autonome aard van de professional. Als hij graag aardig gevonden wil worden, heeft hij het wellicht moeilijk. De beginnende eerste lijnmanager

²⁵ Weggeman, 2007, 154-157

krijgt een andere rol binnen het team, zeker als hij promotie maakt binnen zijn eigen team. Een zorgmanager vindt dat het meest cruciale punt: *“Je collega’s gaan anders tegen je aankijken. Is ze nog wel te vertrouwen? Je was een van ons. Er wordt over je gepraat, collega’s zijn jaloers en willen dat je faalt. Hier moet je van te voren over nadenken.”*²⁶

De uitdaging is om het vertrouwen van de medewerkers te krijgen, geloofwaardigheid op te bouwen en uiteindelijk niet zozeer aardig gevonden te worden, maar gerespecteerd te worden. Van belang is om als manager in ieder geval voldoende tijd te investeren in je medewerkers en op een tactvolle en kalme manier te reageren op kritiek en uitdagingen. Verder helpt het de eerste lijnmanager om te beseffen dat er geen sprake is van een vriendschappelijke relatie, maar een professionele, zakelijke relatie: *“Mijn eigen leidinggevende maakte mij bewust van teamprocessen. Collega’s, ondergeschikten, zijn niet je vrienden! Het zijn professionals, je moet elkaar kunnen aanspreken. Laat je niet opfokken door roddels, stemmingmakerij en dergelijke”*²⁷, aldus een zorgmanager.

Tot slot wordt deze paragraaf afgesloten met enkele citaten van beginnend schoolleiders van professionals (docenten) over competenties die moeten worden ontwikkeld in het transitieproces van professional naar eerste lijnmanager:²⁸

Over ‘beïnvloeden van anderen’:

“Dingen veranderen heeft tijd nodig, je kunt niet iets opleggen (wat je als docent in de klas wel doet).”

Over ‘timemanagement’:

“Leren keuzes maken, vooral als je ook nog leraar bent, om te voorkomen dat je verzuipt in de dagelijkse beslommeringen (‘geen leerlingen, wel of geen les, prioriteiten stellen’).”

“Wat doe je zelf, wat delegeer je?”

Over ‘besluitvorming’:

“Je moet strak zijn in besluiten nemen, je niet laten overrulen, scherp zijn, goed op de hoogte zijn van wat er speelt, situaties kunnen voorzien, vooruit kunnen denken. Vroegtijdig kunnen signaleren en interveniëren.”

“Ik ben geneigd om de emotie snel mee te laten spelen in beslissingen. Ik moet leren om emotie meer los te laten in mijn functie.”

4.2 De persoonlijke kant van management

In de transitie die de eerste lijnmanager doorloopt zal hij met verschillende uitdagingen worden geconfronteerd. Uitdagingen die wellicht twijfels en onzekerheid met zich meebrengen. Met het overwinnen hiervan zal hij zelfkennis opbouwen en leren hoe met stress en emoties omgegaan moet worden. Naast het groeien in de taak en rol als manager zal de eerste lijnmanager ook persoonlijk leren.

²⁶ Interview zorgmanager, mei 2010

²⁷ Interview zorgmanager, mei 2010

²⁸ Interview schoolleiders, september 2010

“Je moet leren om te gaan met het gevoel van stress, een algeheel gevoel van verantwoordelijkheid. Het is vaag waarvoor je dan verantwoordelijk bent”, aldus een schoolleider.²⁹

“Toen ik projectleider was had ik een doel, had ik focus en moest ik zoeken naar zekerheden. Het doel was duidelijk, het project eindig en het coachen van de projectteamleden was leuk. Nu ik eerste lijnmanager ben voel ik me een onderknuppel die het nooit goed kan doen. Ik moet teveel ballen in de lucht houden en ik moet snel iets doen, anders raak ik gefrustreerd”, aldus een eerste lijnmanager van een ingenieursbureau.³⁰

Een zorgmanager geeft tijdens het interview aan: *“Ik heb de positie en de rolverandering zwaar onderschat. Vaak vraag ik me af of dit het me allemaal wel waard is geweest. We hadden het zo gezellig samen op de afdeling. Maar je kunt niet terug.”³¹*

5 Hulp en hinder voor de manager in wording

“Voor de nieuwe functie als dagcoördinator was een open sollicitatieprocedure. Er hadden zich vier mensen aangemeld. Alle vier de kandidaten vullden de functie een maand lang en werden gedurende die maand gevolgd. Eenmaal haakte iemand af wegens persoonlijke omstandigheden. Voor twee collega's was het te zwaar. Zij werden overruled, konden geen beslissingen nemen. Je moet mondig zijn, anders walsen ze over je heen. Ik bleef uiteindelijk als enige over. Ik dacht dat ik het kon en bleef in de functie”, aldus een zorgmanager.³²

In de transitie van professional naar eerste lijnmanager worden professionals met verschillende uitdagingen geconfronteerd. De ene professional zal een adequaat antwoord hierop vinden, terwijl de andere professional een strijd moet leveren en uiteindelijk wellicht afhaakt. Factoren die helpen dan wel hinderen om de transitie door te komen worden ook wel hulpbronnen voor een succesvolle transitie genoemd. Er wordt onderscheid gemaakt tussen persoonlijke hulpbronnen (5.1), organisatiehulpbronnen (5.2) en hulpbronnen in de privésfeer (5.3).

5.1 Persoonlijke hulpbronnen

“Moeilijk was het inschatten van problemen. Vooral omdat ik jong was en nog niet zoveel ervaring had. Bijvoorbeeld situaties die te maken hebben lastige cliënten en moeilijkheden op de afdeling. Welke beslissingen dan te nemen?”, aldus een manager Vastgoed van een woningbouwcorporatie.³³

²⁹ Interview schoolleiders, september 2010

³⁰ Interview eerstelijnsmanager ingenieursbureau, november 2009

³¹ Interview zorgmanager, april 2010

³² Interview zorgmanager, april 2010

³³ Interview manager Vastgoed, februari 2010

In de eerste plaats helpt het als zelf kunt bogen op een gedegen vakkennis. Dit geeft de basis en het zelfvertrouwen om die beslissingen te nemen die nodig zijn. Niet alleen inhoudelijke kennis speelt een rol, maar ook de vaardigheden die je eerder in je loopbaan hebt ontwikkeld. De projectleider Vastgoed is bijvoorbeeld niet alleen inhoudelijk en projectmatig onderlegd, maar heeft ook vaardigheden ontwikkeld zoals het motiveren van mensen, het delegeren en het sturen op output. Vaardigheden die hem in een functie als leidinggevende van pas kunnen komen.

Naast functionele kennis en vaardigheden helpt het een eerste lijnmanager als hij in zijn loopbaan als professional heeft deelgenomen in multidisciplinaire projectgroepen of als hij op andere wijze met verschillende disciplines in aanraking is gekomen. Dit stimuleert het zoeken naar andere gezichtspunten en het beoordelen van zaken vanuit een breder perspectief.

5.2 Organisatie hulpbronnen

“Ik heb een goede band met de coördinator. Zij is een kundig vrouw, coacht wekelijks en geeft tips. Ik ging geregeld met spanningen naar huis. Toch ventileerde ik die naar de coördinator. Ik voelde me gesteund en gedekt als dat nodig was”, aldus een zorgmanager.³⁴

In de eerste plaats helpt het als de beginnend eerste lijnmanager een goed netwerk heeft om moeilijke momenten in de loopbaantransitie door te komen (‘rites de passage’), bijvoorbeeld de directe leidinggevende (tweede lijnmanager). Deze kan helpen bij bepaalde vragen, gerichte feedback geven, maar ook emotionele steun geven (coachend leiderschap). Daarnaast kunnen direct leidinggevendens als rolmodel fungeren. Door het gedrag van de direct leidinggevende te observeren kan de eerste lijnmanager zijn eigen stijl als leidinggevende ontwikkelen. Van belang is wel dat er veiligheid gecreëerd is, waardoor de eerste lijnmanager zonder aarzeling bij die leidinggevende kan binnenstappen en zich kwetsbaar durft op te stellen. Dit is niet altijd vanzelfsprekend. Het komt voor dat de direct leidinggevende gezien wordt als degene die het functioneren beoordeelt. Als er sprake is van een afhankelijke (machts)relatie functioneert de direct leidinggevende niet als hulpbron.

De steun kan ook worden gevonden bij collega leidinggevendens (‘peers’) die in een zelfde fase zitten en op eenzelfde niveau opereren: *“Met collega leidinggevendens hebben wij wekelijks een gesprek. We (onder)steunen elkaar. Ik vind het een voordeel dat ik van intern ben. Ik hoef geen energie te besteden aan het leren kennen van collega’s. Minder mijn rol te winnen”, aldus een zorgmanager.³⁵*

³⁴ Interview zorgmanager, april 2010

³⁵ Interview zorgmanager, april 2010

Goede verhoudingen in het team waaraan je leidinggeeft helpt natuurlijk. Het kan je ook breken als er onderhuids allerlei zaken spelen.

5.3 Hulpbronnen in werk- en privé

Alle geïnterviewde managers delen de mening dat steun in de privé sfeer, vanuit het thuisfront, een partner of een vriend(in) met een luisterend oor en opbouwende feedback onmisbaar is voor een succesvolle transitie.

6 Conclusie en mogelijke hypothesen voor nader onderzoek

De fundamenteën onder dit artikel worden gevormd door het onderzoek naar de ontwikkelingsgang van verkoop- en marketingmanagers van Linda Hill, dat plaatsvond tussen 1985 en 1988³⁶ en het onderzoek van Pim Paffen naar de overgang van professional naar manager bij technisch managers, dat in 1992 en 1994 heeft plaatsgevonden³⁷.

Geconcludeerd kan worden dat ruim twintig jaar later de bevindingen van Hill en Paffen nog steeds actueel lijken te zijn, niet alleen in de door hen onderzochte branches, maar ook in de zorg en het onderwijs. De ontwikkeling en het leerproces dat plaatsvindt in de transitie van professional naar eerste lijnmanager is een belangrijke emotionele aanslag, gepaard gaand met grote belasting en stress. Het duurt gemiddeld twee jaar om deze nieuwe organisatirol eigen te maken en een eigen management karakter ontwikkeld te hebben.

In de zoektocht om helder te krijgen wat er kritisch is in het leer- en ontwikkelingsproces en geïnspireerd door de verhalen van de geïnterviewden zijn de volgende hypothesen voor (mogelijk) vervolgonderzoek geformuleerd.

1. Je bent succesvoller als manager als je je vakgebied loslaat

De transitie van professional naar eerste lijnmanager bestaat uit het loslaten van de vaktechniek en het aannemen van de identiteit als manager. Om te voorkomen dat een vaktechnisch bekwame manager in de valkuil trapt zich met de inhoud te blijven bemoeien in plaats van zich bezig te houden met:

- de output en activiteiten waaraan de afdeling zijn bestaansrecht ontleent;
- de zorg voor mensen en middelen;

³⁶ Hill, 1994

³⁷ Paffen, 2004

- het managementteam;
- projecten om nieuw beleid te ontwikkelen, audits te doen of veranderingen te realiseren³⁸; is deze hypothese geformuleerd. De eerste lijnmanager die mislukt hangt nog teveel aan de inhoud (en kan niet onthechten)³⁹.

2. Hoe jonger hoe gemakkelijker de transitie

In het management komt het aan op inter-persoonlijke en leidinggevende competentie. Dit vraagt om het ontwikkelen van verschillende interpersoonlijke vaardigheden, zoals overredingskracht, het beïnvloeden en motiveren van anderen, het leiden van prestaties van anderen, vaardigheden in het delegeren en ook het beheersen van het werk van anderen⁴⁰. Hoe jonger de professional, des te gemakkelijker hij zich dit nieuwe gedrag en deze nieuwe competenties eigen maakt is de gestelde hypothese.

3. Het hebben van een partner helpt bij een succesvolle transitie

De stap naar eerste lijnmanager is een ingrijpende roltransitie, die gepaard gaat met psychologische veranderingen. In de transitie die de eerste lijnmanager doorloopt zal hij met verschillende uitdagingen worden geconfronteerd. Uitdagingen die wellicht twijfels, en onzekerheid met zich meebrengen. Met het overwinnen hiervan zal hij zelfkennis opbouwen en leren hoe met stress en emoties omgegaan moet worden. Naast het groeien in de taak en rol als manager zal de eerste lijnmanager ook persoonlijk leren. Steun in de privésfeer vanuit het thuisfront, door een partner met een luisterend oor en opbouwende feedback, is onmisbaar voor een succesvolle transitie, is de hypothese.

4. De ‘zesjes’ als student en professional worden succesvol manager

Van de professional wordt specifieke vakkennis verwacht, in het management komt het aan op inter-persoonlijke en leidinggevende competentie⁴¹. Vakspecialisten blinken uit in hun passie voor het vak en hun vakkennis en hebben moeite hier in een managementrol afstand van te nemen. Generalisten met minder passie voor de inhoud zijn wellicht succesvoller in het uitvoeren van die management rol.

5. Je wordt geen manager, je bent het al (‘early indicators’)

Het motto “je wordt wat je bent”, is de basis van deze hypothese. Door mensen uit hun comfort zone te halen en leerervaringen te faciliteren scheidt het kaf zich van het koren en komen de echte managers vanzelf naar boven.

³⁸ Schuiling, 1998, 35

³⁹ Interview P. Paffen, 2010

⁴⁰ Paffen, 1994, 2

⁴¹ Paffen, 1994, 7

6. Formeel leren speelt een belangrijke, maar beperkte rol

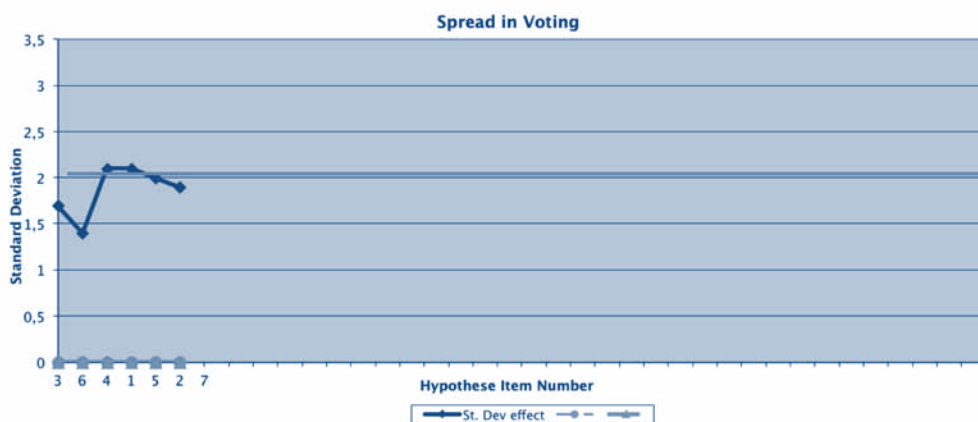
Alle managementopleidingen ten spijt, het formele ‘classroom leren’ speelt maar een beperkte rol in de transitie van professional naar eerste lijnmanager. Leerervaringen opdoen in de praktijk heeft een grotere impact op het ontwikkelen van een eigen management identiteit dan leren uit het boekje. Met training on the job, coaching en intervisie kan een betere voorbereiding op en begeleiding tijdens dit ingrijpende transitietraject gerealiseerd worden.

Om prioritering aan te brengen zijn deze zes mogelijke hypothesen voor vervolgonderzoek voorgelegd aan 22 eerste lijnmanagers in het onderwijs. Zij konden op een schaal van 1-9 aangeven in hoeverre zij het eens waren met de stelling, bekeken vanuit hun eigen ervaringen in de transitie van professional naar eerste lijnmanager. Hieronder het gewogen gemiddelde resultaat:

| Item | Subject | Mijn mening (1-9) |
|------|---|-------------------|
| 3 | Het hebben van een partner helpt bij een succesvolle transitie | 5,3 |
| 6 | Formeel leren speelt een belangrijke, maar beperkte rol. | 5,1 |
| 4 | De ‘zesjes’ als professional worden succesvol(ler) als manager. | 4,3 |
| 1 | Je bent succesvoller als manager als je je vakgebied loslaat | 4,2 |
| 5 | Je wordt geen manager, je bent het al! | 4,1 |
| 2 | Hoe jonger, hoe gemakkelijker de transitie. | 3,4 |

Tabel 2: *Het gewogen gemiddelde*

De standaarddeviatie is als volgt:



Figuur 1: *De standaarddeviatie*

Opvallend is dat de schoolleiders zich het meest herkennen in de hypothese dat het hebben van een partner belangrijk is voor het realiseren van een succesvolle transitie. Naar de hulpbronnen in privé is, voor zover ons bekend, tot nu toe geen onderzoek verricht. Reden temeer om er onderzoek naar te gaan verrichten.

Literatuur

- Hill, Linda A. (1994) *Van medewerker naar manager, beheersing van een nieuwe identiteit*, Schiedam: Scriptum.
- Lelie, van der, M. (2010) *Loopbaancompetenties, welke professional is een professionele teamleider?* Arnhem.
- Paffen, drs. M.J.A. (2004) *Van professional naar manager*, HRM.
- Schuiling, G.J. (2007) *Werken in een portfolio van rollen, nieuwe kansen voor leren en organiseren*, Arnhem: HAN University Press.
- Seegers, J. (2008) *Leiders leren*, proefschrift, Amsterdam.
- Snook, S.A. (2008) Leader(ship) development, *Harvard Business School*, juni 2008.
- Timmermans, J.J.M. (2004) *Geen talent voor ondergeschiktheid: professionals en leiderschap*, Arnhem: HAN University Press.
- Verburg, R. (2010) *Percepties van HRM*, Nijmegen: HAN Press.
- Wanrooy, M.J. (2005) *Leiding geven tussen professionals*, Schiedam: Scriptum.
- Wanrooy, M.J. (2008) *Het spel en de knikkers, Besturing van professionele organisaties*, Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2007) *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!: over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (1997) *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum.