

ARTIKEL: REVIVAL VAN DE SERGEANT IN ORGANISATIES

Door Rolf Mulder



www.frontliniemanager.nl
powered by Inextern bv
Zuiderpark 16
9724 AG Groningen
050 – 318 85 83



FrontlinieManager!

Revival van de sergeant in organisaties

Lange tijd heeft het zogenaamde frontlinie-management (leidinggevers die rechtstreeks leidinggeven aan uitvoerende medewerkers) in het vergeethoekje gezeten. Deze categorie managers werd ondergewaardeerd of zelfs veroordeeld (de zogenaamde keileemlaag in organisaties) en er werd absoluut niet in geïnvesteerd. Integendeel: er werd eerder gedesinvesteerd door afplatingoperaties en modieus gefliert met zelfsturende teams e.d.). Frontliniemanagers, de sergeanten van bedrijven en organisaties, werden beschouwd als , op zijn best, een noodzakelijk kwaad en , op zijn slechtst, als een hinderpaal en bron van weerstand en stagnatie. Langzamerhand keert het tij. Door schade en schande wijs geworden , groeit weer het besef bij het topmanagement dat frontliniemanagers een essentiële schakelpositie vervullen in organisaties.

Het hogere management, voor zover ze de moed hebben om de eigen effectiviteit te beoordelen, weet dat heel veel van hun initiatieven domweg niet gerealiseerd worden.

Vraag maar eens aan managers hoeveel procent van hun plannen, visie, projecten, strategie en beleid daadwerkelijk geëffectueerd worden. Ik doe het regelmatig en sta niet meer verbaasd als er getallen onder de 50 procent worden genoemd! Binnen de publieke sector wordt dit fenomeen, naar aanleiding van de talloze debacles (hogesnelheidslijn e.d.) 'beleidsfalen' genoemd en is inmiddels een serieus onderwerp van studie geworden.

Gelukkig zijn er ook in andere takken van sport een groeiend aantal managers die zich zorgen maken over hun eigen effectiviteit. In hun zoektocht naar verbetering kiezen ze vaak echter voor:

- 'nog meer investeren in zichzelf': ze proberen hun eigen managementcompetentie te versterken door bijvoorbeeld training, studie, inhuren coaches en lezen van inspirerende management-'literatuur', en
- een 'meer van het zelfde'-benadering: door bijvoorbeeld introductie van plan-do-check-cyclussen en smart-doelstellingen e.d.

Beide benadering zijn niet slecht, maar gaan voorbij aan wat er simpelweg aan de hand is: *plannen, projecten, doelstellingen en beleid falen vaak doordat het hoger- (en/of) middenmanagement 'vergeten' hun frontliniemanagers op tijd en actief mee te nemen in de strategie-, plan- en besluitvormingsprocessen.* Soms worden frontliniemanagers totaal vergeten of gepasseerd en krijgen ze uit het niets nieuwe doelstellingen, projecten beleid in de schoot geworpen:

'First line managers viewed change and strategies as ad hoc, unsystematic, not within their control, and they were not prepared for it ! (citaat uit onderzoek van Australische overheid)

Gelukkig worden er tegenwoordig steeds meer flitsende powerpoint-presentaties gebruikt, kick-off-sessies georganiseerd en klankbordmeetings gehouden, maar deze hebben allen nog een sterk tell and sell gehalte. Er kunnen in dit 4 stijlen van strategie-/plan- en besluitvorming worden onderscheiden:

Stijlen van strategie-/plan- en besluitvorming			
1 Total Silence	2 Tell and Sell	3 Tell and Listen	4 Interactivity

Zolang het hoger management blijft hangen in met name stijl 1 en 2 kunnen frontliniemanagers niet optimaal hun schakelfunctie vervullen. En het is aan de frontliniemanager om te schakelen tussen hoog en laag, tussen beleid/planvorming en uitvoering, tussen doelen stellen en realisatie van doelen. Als zij hun schakelfunctie niet goed kunnen uitvoeren ontstaat er dus 'beleidsfalen'.

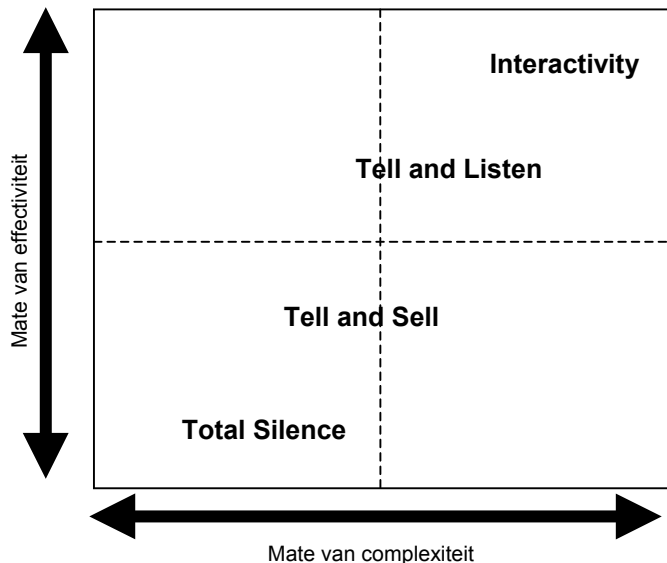
Het hoger management zou dus minder moeten investeren in zichzelf en/of nog betere planning and control-systemen en meer hun frontliniemanagers interactief moeten inschakelen bij de diverse besluitvormingsprocessen.

Ongetwijfeld zullen er bezwaren geopperd worden tegen deze gedachte, en..... ze zijn nog reëel ook! Als je namelijk gaat managen conform stijl 3 en 4, dan:

- gaat de besluitvorming veel langzamer (meer actoren)
- gaat de besluitvorming veel moeizamer (meer actoren, meer belangen en invalshoeken e.d.)
- ontstaat mogelijkwvise het risico dat de kwaliteit van de besluitvorming minder wordt (zijn frontliniemanagers wel competent in beleidsmatige/strategische overwegingen en beslissingen?).

M.a.w.: de mate van complexiteit stijgt bij stijl 3 en 4. Echter: de effectiviteit van de strategie en besluitvormingsproces zal ook toenemen!

Schematisch:

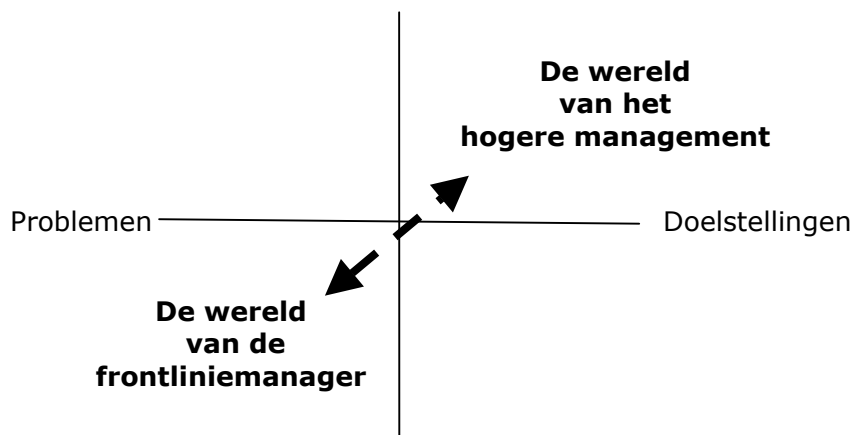


Dit schema laat goed het dilemma zien waar het hoger management voor staat.

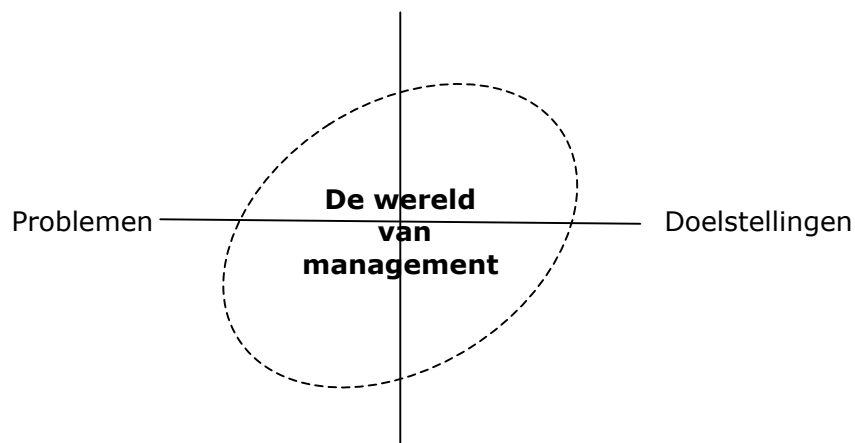
Als het hoger management binnen dit dilemma kiest voor de moeizame weg en dus zaken echt voor elkaar wil krijgen (wat de eigenlijke betekenis is van het woord managen), dan worden frontliniemanagers weer hersteld in hun schakelpositie. Ze worden dan:

- vanaf het begin actief meegenomen in het denken van het hogere management,
- in de gelegenheid gesteld om mee te denken en (het broodnodige) tegenspel te bieden.
- ingewijd in de overwegingen en achtergronden van besluiten, wat essentieel is om besluiten te kunnen operationaliseren,
- mede-eigenaar van allerlei besluiten, op grond waarvan ze deze goed kunnen vertalen naar de praktijk en de werkvloer.

Verandering in stijl van strategie-/plan- en besluitvorming richting meer 'interactivity', betekent in feit dat twee verschillende werelden elkaar gaan ontmoeten, met alle verrassingen, misverstanden en mogelijke frustraties van dien. Hoger management leeft veelal in de wereld van 'anticiperen en doelstellingen', maar frontliniemanagers verkeren vaak in de wereld van 'reageren en problemen'.

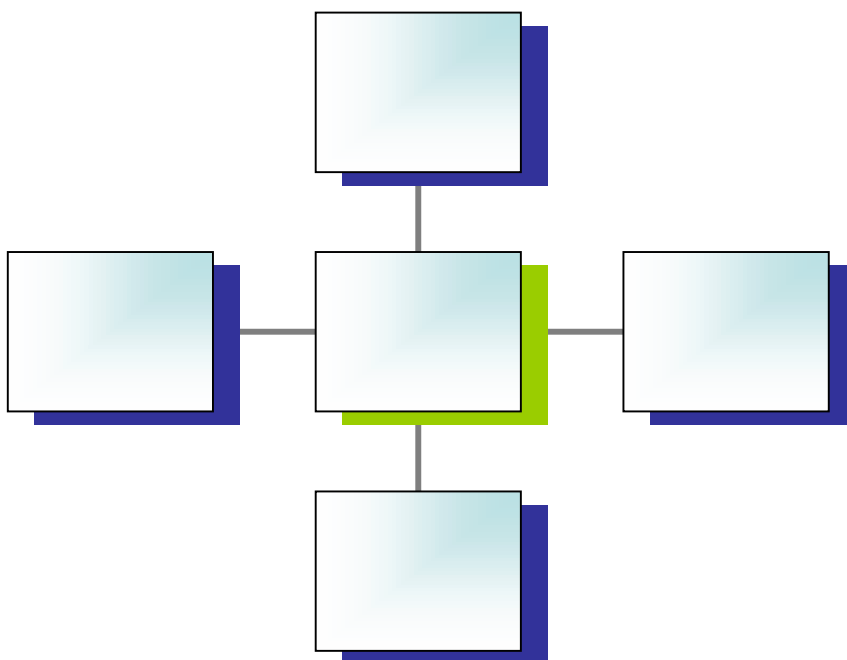


Als het hogere management blijft hangen in de 'total silence' of 'tell and sell'-stijl, blijven deze twee werelden gescheiden, met de nodige gevolgen: men begrijpt elkaar niet, schitterende plannen en doelstellingen die onhaalbaar/onuitvoerbaar blijken, problemen en knelpunten die niet adequaat opgelost worden. Interactieve stijlen van strategie/plan- en besluitvorming leiden onherroepelijk tot een constructieve confrontatie tussen deze werelden. Frontliniemanagers betreden het 'terra incognita' van het toekomstgerichte denken en het werken met doelstellingen, plannen, visie e.d. Het hogere management wordt weer met de neus op de feiten gedrukt van de dagelijkse weerbarstige praktijk met alle problemen, beperkingen, weerstanden die de wereld van frontliniemanagers domineren. Als beide categorieën management in staat zijn om deze 'cultuurschok' te overwinnen, zullen beide werelden naar elkaar toegroeien tot een meer gemeenschappelijke werkelijkheid:



En deze gemeenschappelijke werkelijkheid is dingen voor elkaar te krijgen. En om stellen om de essentie van hun functie te laten laag.

absoluut nodig om daadwerkelijk frontliniemanagers weer in staat te vervullen: schakelen tussen hoog en laag.



Is daarmee het verhaal rond? Nee, het is in ieder geval een goed begin, maar nog niet compleet. Frontliniemanagers (maar ook middenmanagers) moeten competent worden in het kunnen uitoefenen van hun schakelfunctie. En op dat terrein moet zeker het nodige gebeuren. Frontliniemanagers kunnen een scala van knelpunten en vraagstukken ervaren, zoals bijvoorbeeld:

- van collega naar baas
- benoemd op basis van vakmanschap i.p.v. managementpotentieel
- dilemma coachen vs controleren
- dilemma zelf doen vs delegeren
- bypassed/overruled in communicatie en besluitvorming
- rolonduidelijkheid/ rolconflicten
- identificatie met 'boven' of 'onder'
- onduidelijke bevoegdheden
- onvoldoende training/begeleiding
- overload/ taakbelasting
- inadequate middelen
- variëteit en intensiteit people-problems
- hoge en steeds veranderende eisen en verwachtingen
- moeite met vertalen strategie in acties
- subassertief naar topmanagement

Frontliniemanager is dus een lastige functie en complexer dan het hoger management denkt. Zij hebben weinig oog voor de verschillen die er zijn tussen hun eigen functie en die van een frontliniemanager, en irriteren zich dan ook vaak aan het feit dat de zaken zo langzaam, moeizaam of anders verlopen. Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen top- en frontliniemanagement?:

1. frontliniemanagers komen vaak voort uit de categorie medewerkers en hebben meestal een soort 'primus inter pares' –status. M.a.w.: de machtsafstand tussen hen en hun medewerkers is gering. Zij kunnen niet simpelweg op hun strepen gaan staan om iets voor elkaar te krijgen. De machtsafstand tussen top- en middenmanagement is vaak veel groter.
2. topmanagement heeft een directe span of control van zo'n 7 a 10 volgers, frontliniemanagers geven gemiddeld leiding aan 20 a 30 medewerkers
3. frontliniemanagers kunnen geconfronteerd met een scala van 'peopleproblems' door het forse aantal mensen waaraan ze leiding geven en de nodige personele problematiek op de werkvloer (motivatie, vakmanschap, verloop, tijdelijk krachten, verzuim e.d.). Dergelijke problematiek kom je veel minder tegen in de top van een organisatie.
4. Hoger management kan zich voor 100% focussen op management en leidinggeven, frontliniemanagers hebben vaak een soort combinatiefunctie : ze moeten hun leidinggevende taken combineren met een aantal uitvoerende taken.

Als het hoger management echt weer resultaten wil bereiken, dan zullen ze door middel van 'tell and listen' of interactieve besluitvorming, frontliniemanagers weer moeten benaderen als sleutelfunctionarissen die de realisatie van hun beleid/plannen en doelstellingen maken of breken. In hun wijze van benadering zal het hogere management:

- uitdrukkelijk rekening moeten houden met de typische kenmerken van deze categorie management, en
- moeten investeren in de bijzondere competenties van deze frontliniemanagers.

Een dergelijke investering en aanpassing in de besluitvormingstijl is meer dan de moeite waard, want: *Frontline Managers have the most immediate impact on productivity, quality and output of the work force!* (citaat uit onderzoek naar kwaliteit van management in Canada).

R.H.Mulder

(R.H.Mulder is medeoprichter van het Instituut voor Frontliniemanagement (www.frontliniemanager.nl). Dit Instituut heeft een leergang ontwikkeld specifiek gericht op frontliniemanagers. Daarnaast begeleidt dit Instituut managers en organisatie die hun stijlen van strategie-/plan- en besluitvorming verder willen ontwikkelen).