



Universiteit Utrecht

# Rol en vaardigheden van het frontline management

bij een organisatie in de maritieme sector



*"If you want people to follow you,  
show them your map"*

*"You can never learn to swim until  
you trust the water"*

Auteur: Marisha van Elzelingen  
Studentnummer: 3800318  
Praktijkbegeleider: Selma de Ridder  
1<sup>e</sup> Begeleider: Jasmijn van Harten MSc  
2<sup>e</sup> Begeleider: Professor Dr. Paul Boselie  
Datum: 10 juli 2012  
Opleiding: Master Strategisch Human Resource  
Management  
Instelling: Utrechtse School voor Bestuurs en  
Organisatiewetenschappen

## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van het onderzoek dat ik het afgelopen half jaar heb uitgevoerd bij een organisatie in de maritieme sector. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden ter afronding van de Master Strategic Human Resource Management. Het onderwerp dat centraal staat is “de rol en de vaardigheden van het frontline management” in deze organisatie.

Dankzij het maken van deze scriptie heb ik mij academisch en persoonlijk verder kunnen ontwikkelen. Het schrijven heeft mij namelijk nieuwe inzichten gegeven over het doen van onderzoek. Ik heb meer kennis opgedaan over de rol van het frontline management binnen een organisatie en de vaardigheden die deze managementlaag nodig heeft om hun rol uit te kunnen voeren. Hierdoor ben ik me bewust geworden van het feit dat er van deze mensen veel verwacht wordt en dat de overstap van medewerker naar manager erg groot is. Een stap die vaak wordt onderschat. Daarnaast heb ik het als heel erg leerzaam ervaren verschillende werkmaatschappijen te bezoeken. Kortom, ik kijk terug op een erg nuttige periode, waarin ik veel interessante gesprekken heb gehad, die mij meer inzicht hebben gegeven in de organisatie en het onderwerp managementvaardigheden.

Een dankwoord is zeker op zijn plaats. Allereerst wil ik mijn dank uitspreken naar de organisatie, omdat ze mij de ruimte en mogelijkheid hebben gegeven dit onderzoek uit te voeren. Daarnaast naar mijn praktijkbegeleider Selma de Ridder voor de begeleiding vanuit de organisatie, iets wat onmisbaar is geweest voor het maken van deze scriptie. Ook de respondenten ben ik veel dank verschuldigd voor de informatie die ze aan mij hebben gegeven in de interviews en de tijd die zij hiervoor vrij hebben gemaakt. Zij zijn erg open en kritisch geweest en hebben mij daardoor veel waardevolle informatie gegeven.

In het bijzonder wil ik mijn begeleider Jasmijn van Harten bedanken voor de begeleiding van deze masterscriptie en voor alle nuttige feedback die zij heeft gegeven, waardoor ik dit onderzoek naar tevredenheid heb kunnen afronden. Verder ook een woord van dank aan Paul Boselie, mijn tweede begeleider, voor de bijdrage die hij heeft geleverd aan het eindresultaat.

Ik heb met veel plezier aan deze opdracht gewerkt en hoop hiermee een bijdrage te kunnen leveren aan de optimalisering van de capaciteiten van het frontline management bij deze organisatie in de maritieme sector.

Met vriendelijke groet,

Marisha van Elzelingen



## Samenvatting

De wereld verandert, de concurrentie wordt sterker en door de komst van het internet is informatie steeds meer toegankelijk. Bovendien begint de Aziatische productiewijze concurrerend te worden, vooral vanwege de lage loonkosten. Om deze concurrentie voor te blijven zal de onderzoeksorganisatie ervoor moeten zorgen dat de maximale capaciteit uit het bedrijf gehaald wordt. Het besef is aanwezig dat het lijnmanagement hier een belangrijke rol in heeft. De positie van een lijnmanager is de afgelopen jaren veranderd, doordat zij meer verantwoordelijkheden hebben gekregen en HR-taken nu ook onderdeel uitmaken van hun functie. Dit vraagt om andere vaardigheden dan voorheen.

De managers kunnen hun rol alleen goed vervullen als ze over de juiste capaciteiten beschikken, dat is op dit moment nog niet het geval. De organisatie wil daarvoor gaan zorgen door middel van het opzetten van een "Management Development" programma. Het eerste onderdeel zal zich richten op het eerste managementniveau binnen de organisatie, namelijk de frontline managers. Voor de opzet van een dergelijk programma is het allereerst noodzakelijk te weten, welke rol de frontline managers binnen de organisatie hebben en welke kennis en vaardigheden zij moeten bezitten om hun rol te kunnen vervullen. Het doel van dit onderzoek is dan ook de verwachtingen van de respondenten te verkennen ten aanzien van deze thema's. De uitkomsten van dit onderzoek zullen gebruikt worden als bouwstenen voor het management development programma voor het frontline management. De centrale vraag binnen het onderzoek luidt als volgt:

***“Wat zijn de verwachtingen van de respondenten<sup>1</sup> over de rol en de daarbij behorende vaardigheden van een frontline manager bij een organisatie in de maritieme sector?”***

Het onderzoek is uitgevoerd bij een organisatie in de maritieme sector, waarvan de naam op verzoek niet genoemd zal worden. Hiertoe zijn met behulp van een topiclijst kwalitatieve interviews afgenomen met het hogere management, afdelingshoofden, frontline managers en medewerkers. Hierbij is vooral aandacht besteed aan de manier waarop zij tegen de rol van de frontline manager en de daarbij behorende vaardigheden aankijken. Vervolgens is ingegaan op factoren vanuit de interne en externe organisatiecontext, die mogelijk van invloed zijn op deze twee aspecten

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat de taken van een frontline manager grofweg zijn in te delen in het aansturen van het werkproces en het aansturen van de mensen. Hij is het aanspreekpunt van het team, is verantwoordelijk voor het teamresultaat en dient daartoe de planning, het budget en de kwaliteit te bewaken. Daarnaast heeft de frontline manager een aantal HR-taken op het gebied van opleiding en ontwikkeling, beoordeling, werving en selectie. Tevens wordt van hem verwacht dat hij oog heeft voor het personeel en belangstelling voor hen toont. Het signaleren van problemen en conflicten en het vervolgens oplossen hiervan is dan ook een belangrijke taak. Tot slot wordt verwacht dat frontline managers actief zijn in het motiveren en coachen van hun medewerkers.

Om deze taken uit te kunnen voeren wordt van een frontline manager verwacht dat hij goed kan communiceren, zowel over vakinhoudelijk als mensenkennis beschikt, overzicht kan bewaren, kan plannen en organiseren en besluitvaardig is. De verwachting is dat in de toekomst het accent vooral op de peoplemanagementvaardigheden komt te liggen en wat minder op de vakinhoudelijk kennis. Dit zal voor de gemiddelde frontline manager lastig zijn, omdat ze aangeven graag met de inhoud bezig te zijn. Daarnaast zal ook het communiceren

---

<sup>1</sup> Het hogere management, afdelingshoofden, frontline managers en medewerkers

met andere culturen, het kunnen onderhandelen over uitbestedingscontracten en het overzien van het totale proces binnen de organisatie steeds belangrijker worden.

Communiceren, people en projectmanagement zijn de belangrijkste ontwikkelpunten. Het is dan ook aan te bevelen deze onderwerpen op te nemen in het management development programma voor frontline managers. Daarnaast is het van belang aandacht te besteden aan het kunnen delegeren van werkzaamheden en ketenmanagement. In de toekomst wordt namelijk naar verwachting het overzien van het totale proces van de organisatie en het distantiëren van de inhoud steeds belangrijker.

Door de respondenten zelf is aangegeven dat zij de thema's zelfreflectie en situationeel leiderschap graag terug willen zien in het programma. Deze thema's mogen dan ook niet ontbreken. Bovendien blijkt de cultuur van de organisatie uniek te zijn en wordt het door velen gezien als de kracht van de organisatie. De rol van de manager in het uitdragen van de cultuur is essentieel en daarom is het belangrijk hier aandacht aan te besteden in het management development programma. Dit om ervoor te zorgen dat de cultuur gewaarborgd wordt.

Tot slot is het gewenst de deelnemers zorgvuldig te selecteren vanwege het feit dat er hier en daar al wat cursussen gevolgd zijn en niet iedereen even enthousiast is om het programma te volgen.

## Inhoud

Voorwoord.....	II
Samenvatting .....	II
Inhoudsopgave.....	IV
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	- 1 -
1.1    Onderzoeksorganisatie .....	- 2 -
1.2    Doelstelling en vraagstelling.....	- 2 -
1.3    Relevantie onderzoek.....	- 3 -
1.4    Leeswijzer .....	- 3 -
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	- 5 -
2.1    Frontline manager .....	- 5 -
2.2    Organisatirol Frontline Manager .....	- 6 -
2.3    (Effectief) Leiderschapsgedrag.....	- 7 -
2.4    Interne organisatiecontext .....	- 10 -
2.5    Externe organisatiecontext .....	- 12 -
2.6    Vaardigheden Frontline Manager .....	- 13 -
2.7    Conceptueel model .....	- 14 -
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode .....	- 16 -
3.1    Aard van het onderzoek .....	- 16 -
3.2    Dataverzamelingmethoden.....	- 17 -
3.3    Analysemethode .....	- 19 -
3.4    Kwaliteitscriteria .....	- 20 -
Hoofdstuk 4: Resultaten .....	- 22 -
4.1    Rol Frontline Manager.....	- 22 -
4.2    Vaardigheden.....	- 26 -
4.3    Factoren die van invloed zijn op de rol van de Frontline Manager .....	- 33 -
4.4    Ontwikkelpunten.....	- 37 -
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie .....	- 41 -
5.1    Conclusie.....	- 41 -
5.2    Discussie.....	- 42 -
Literatuurlijst.....	- 51 -
Bijlage A: Topiclijsten .....	- 54 -
<i>Topiclijst Frontline Managers</i> .....	- 54 -
<i>Topiclijst Medewerkers</i> .....	- 54 -
<i>Topiclijst Leidinggevenden</i> .....	- 55 -
Bijlage B: Paper publieke dimensie .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Hoofdstuk 1: Inleiding

“A company is only as good as its people”, is de slogan die op de Careerpage van de onderzoeksorganisatie staat weergegeven. Dat mensen belangrijk zijn komt ook terug in het beleidsplan voor 2012. De organisatie beseft dat mensen het verschil maken en men acht het daarom van groot belang dat de medewerkers met plezier hun werk doen. Het werkplezier heeft altijd voorop gestaan. Opleiden en ontwikkelen van personeel is echter de afgelopen jaren onderbelicht geweest (Lid Raad van Commissarissen, 2012). De focus lag op het verkoopproces en er werd vooral gestuurd op het verkopen van een zo groot mogelijk aantal schepen. Nu beseft de organisatie dat het grootste gedeelte van het personeel zich bezig houdt met produceren en wil daar meer de focus op gaan leggen. De wereld verandert, de concurrentie wordt sterker en door de komst van het internet is informatie steeds meer toegankelijk. Het onderscheidende van reizen naar de klant, dat altijd werd gedaan, gaat niet meer op. Bovendien begint de Aziatische productiewijze concurrerend te worden, vooral vanwege de lage loonkosten. De organisatie heeft in Aziatische landen wel een aantal werven in bezit, waardoor goedkoop gebouwd kan worden, maar met name de overheadkosten in Nederland liggen stukken hoger.

Om concurrerend te blijven zal de organisatie ervoor moeten zorgen dat de maximale capaciteit uit de organisatie gehaald wordt, dat is nu nog niet het geval (Lid raad van Commissarissen, 2012). Het midden en lagere managementkader beschikt op dit moment bijvoorbeeld over te weinig capaciteiten. De werkbelasting varieert, soms hoog, soms laag. Managers moeten op pieken werk uit kunnen besteden. Het is daarbij dus van belang dat ze niet alleen de eigen tent runnen maar ook naar buiten kijken. Hiertoe moeten ze met veel verschillende partijen en typen mensen kunnen communiceren en ook met andere culturen. Dit wordt nogal eens als lastig ervaren (Lid Raad van Commissarissen, 2012). Bovendien is volgens een Manager Engineering de functie van de frontline manager aan het veranderen (Manager Engineering, 2012). Voorheen lag de focus meer op de inhoud, terwijl dit nu steeds minder belangrijk wordt. De producten worden complexer, waardoor de manager niet meer alles kan weten. De ontbrekende kennis moet hij eigenlijk bij zijn medewerkers halen. Er zal nu steeds meer gestuurd moeten worden op het proces. Veel (frontline) managers zijn doorgroeid vanuit de professie en vinden het daarom moeilijk om die omslag te maken (Manager Engineering, 2012).

Dat de positie van de lijnmanagers de afgelopen jaren veranderd is, wordt ook bevestigd door de literatuur. Allereerst is er een trend zichtbaar waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden steeds lager in de organisatie worden neergelegd. Bovendien krijgt het lagere management steeds meer echte managementtaken en worden HR-verantwoordelijkheden verschoven naar de lijn (Whittaker & Marchington, 2003; Hutchinson, 2008; Knies & Leisink, 2009). Tot de verantwoordelijkheden behoort nu ook de actieve uitvoering van operationele HR-taken in verschillende domeinen, bijvoorbeeld werving en selectie, training, prestatiebeoordeling, beloning en ontslag (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011). Waar voorheen sprake was van een ‘machtspositie’ van een leidinggevende, wordt tegenwoordig steeds meer leiding gegeven op grond van overtuiging, overleg, persoonlijkheid en motivatie (Stoker & de Korte, 2001). Lijnmanagers krijgen meer invloed op wat medewerkers wel of niet krijgen of wat zij wel of niet mogen doen. De lijnmanager is niet alleen coach, ondernemer en “change-agent”, maar moet tegelijkertijd ook meerdere, werkgever en beoordelaar zijn (Stoker & De Korte, 2000).

Door bovengenoemde ontwikkelingen moeten managers over andere vaardigheden beschikken, dan voorheen. Om ervoor te zorgen dat de managers hun rol goed kunnen vervullen heeft deze organisatie zichzelf tot doel gesteld de doorgroei en

ontwikkelmogelijkheden van haar managers te structureren. Daartoe wordt een “Management Development” programma opgezet. Het besef is er dat managers een belangrijke rol spelen in het functioneren van de organisatie. Men acht het daarom van belang, dat deze groep over de juiste vaardigheden beschikt. Het doel is om voor elk managementniveau een programma op te zetten. Zo ontstaat er een ontwikkelpad voor managers, dat loopt van Trainee tot de Top (HR Director, 2011). Aan het eerste programma dat zicht richt op de doelgroep trainees, is al vorm gegeven. De organisatie wil nu het volgende programma in het ontwikkelpad gaan opzetten. Dit zal zich richten op het eerste managementniveau binnen de organisatie, namelijk de frontline managers. Voor de opzet van een dergelijk programma is het allereerst noodzakelijk te weten, welke rol de frontline manager binnen de organisatie heeft en welke kennis en vaardigheden deze managers moeten bezitten om dit naar behoren te kunnen uitvoeren.

## 1.1 Onderzoeksorganisatie

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij een organisatie in de maritieme sector, waarvan de naam op verzoek niet genoemd zal worden. Het betreft een internationale scheepsbouworganisatie met 37 werkmaatschappijen verspreid over de hele wereld. In totaal zijn er wereldwijd ruim 6000 medewerkers werkzaam, waarvan ongeveer 2500 in Nederland. Dit bedrijf ontwerpt en bouwt een groot assortiment aan schepen, zoals: sleep- en werkboten, patrouillevaartuigen, loodsboten, snelle passagiersvaartuigen, marineschepen, jachten, baggerschepen en vrachtschepen. Tot de opdrachtgevers behoren onder andere aannemers, oliemaatschappijen, havenautoriteiten, sleeprederijen, overheden, offshore bedrijven en maritieme service bedrijven. Naast het ontwerpen en bouwen van schepen kunnen klanten hier ook op het gebied van dienstverlening terecht. Hierbij kan gedacht worden aan garantieservices, reparatie, assistentie bij groot onderhoud en verbouwingen en het verzorgen van trainingen en opleidingen voor de bemanning van de schepen.

Dit onderzoek richt zich op drie werkmaatschappijen in Nederland, waarin ongeveer 1450 medewerkers werkzaam.

## 1.2 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkennen van de verwachtingen die het hogere management, de afdelingshoofden en de medewerkers, maar ook de frontline managers zelf, hebben ten aanzien van de vaardigheden, waarover laatstgenoemde binnen deze scheepsbouworganisatie zouden moeten beschikken, om hun rol naar behoren uit te kunnen voeren. Er wordt dus gekeken vanuit de perspectieven van het hogere management, een aantal afdelingshoofden en medewerkers. Daarnaast wordt de perceptie van de frontline manager zelf meegenomen in dit onderzoek. De uitkomsten zullen worden vergeleken, waarbij er ook gekeken zal worden naar de mogelijk bestaande verschillen tussen de perspectieven van de betrokken groepen. Het opstellen van een algemeen vaardighedenprofiel voor de frontline manager zal het uiteindelijke doel zijn. De uitkomsten van dit onderzoek zullen gebruikt worden als de bouwstenen voor het management development programma dat zij vorm wil gaan geven.

De centrale vraag binnen het onderzoek luidt als volgt:

***“Wat zijn de verwachtingen van de respondenten<sup>2</sup> over de rol en de daarbij behorende vaardigheden van een frontline manager bij een organisatie in de maritieme sector?”***

---

<sup>2</sup> Het hogere management, afdelingshoofden, frontline managers en medewerkers



Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is volgens de respondenten de rol van een frontline manager binnen de organisatie?
2. Welke vaardigheden zou een frontline manager moeten bezitten volgens de respondenten?
3. Welke factoren uit de interne en externe organisatiecontext zijn volgens de respondenten van invloed op de rol en de daarbij benodigde vaardigheden van frontline managers?
4. Welke vaardigheden vragen om ontwikkeling volgens de respondenten gezien de huidige situatie?

In dit onderzoek wordt gesproken over het begrip “frontline manager”. Hieronder wordt verstaan: “Managers op het eerste managementlevel, die de gedelegeerde bevoegdheid bezitten om beslissingen te nemen, aan wie alleen niet-managers rapporteren en die de directe verantwoordelijkheid hebben voor het werk en de prestaties van hun ondergeschikten met daarbij inbegrepen het uitvoeren van HR activiteiten”. Deze definitie is gebaseerd op de definitie van Hales (2005) en Bos-Nehles (2010) en in samenspraak met de organisatie vastgesteld.

### 1.3 Relevantie onderzoek

Er zijn drie soorten relevanties te onderscheiden, namelijk: wetenschappelijke, praktische en maatschappelijke relevantie (t Hart, Boeije, & Hox, 2009). In deze paragraaf zal hierop worden ingegaan.

Dit onderzoek is een praktijkgericht onderzoek. Daarom is de praktische relevantie dominant. De uitkomsten zijn voor de organisatie belangrijk om een invulling te kunnen geven aan het management development programma voor frontline managers. Echter de frontline managers zelf hebben ook belang bij de uitkomsten. Het zal hen meer inzicht geven in hun rol binnen de organisatie en de daarbij behorende en verwachte vaardigheden. Bovendien hebben zij baat bij een programma dat zo goed mogelijk aansluit bij deze verwachtingen, zodat het hen helpt beter te kunnen functioneren binnen de organisatiecontext.

Ten tweede wordt er getracht een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke relevantie. Verschillende auteurs geven aan dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de rol van het eerste managementniveau in de organisatie (Purcell & Hutchinson, 2007; Knies & Leisink, 2009; Koster, 2011). Zo zegt Hutchinson ook dat er nog weinig bekend is over het gedrag en de vaardigheden die specifiek nodig zijn om de peoplemanagement rol van een manager naar behoren uit te kunnen voeren (Hutchinson, 2008). Dit onderzoek richt zich op de rol en de daarbij behorende vaardigheden van de frontline manager en neemt daarin de peoplemanagementtaken van deze functionaris mee en tracht op deze manier een bijdrage te leveren aan de theoretische kennis op dit gebied. Bovendien vindt dit onderzoek plaats in een specifieke context waarin nog niet veel onderzoek gedaan is, namelijk de maritieme sector. Gekeken zal worden welke betekenis deze context heeft voor de rol en de daarbij behorende vaardigheden van een frontline manager.

Tot slot kan er gesproken worden van een maatschappelijke relevantie. Kennis omtrent managementvaardigheden van frontline managers is wellicht bruikbaar voor andere organisaties binnen de maritieme sector, gezien het feit dat er in deze sector nog weinig onderzoek heeft plaatsgevonden omtrent dit thema.

### 1.4 Leeswijzer

In de komende hoofdstukken zal dit onderzoek verder worden uitgewerkt. Allereerst zal in het tweede hoofdstuk het theoretisch kader worden weergegeven, waarin de rol van de frontline manager, de bijbehorende vaardigheden en factoren die daarop van invloed zijn,



worden beschreven. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de methode van dataverzameling en analyse en er worden uitspraken gedaan over de validiteit en betrouwbaarheid. Hoofdstuk vier staat in het teken van de onderzoeksresultaten. Tot slot wordt in hoofdstuk vijf antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag en zal in de discussie worden gereflecteerd op de gebruikte literatuur, het conceptueel model, de toegepaste methode, de verwachtingen en de resultaten. Hieruit zullen aanbevelingen gedaan worden voor eventueel vervolgonderzoek.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Teneinde de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het van belang een goed beeld te krijgen van het begrip “frontline manager” dat in dit onderzoek centraal staat. In het theoretisch kader zal dit begrip aan de hand van literatuur in de eerste paragraaf worden toegelicht. In de tweede paragraaf zal de rol van de frontline manager binnen een organisatie worden beschreven. Vervolgens zal paragraaf drie ingaan op het leiderschapsgedrag in relatie tot de prestaties van de organisatie. De vierde paragraaf zal een beeld geven van een aantal factoren uit de interne context die van invloed zijn op de rol van een frontline manager. De invloedsfactoren vanuit de externe organisatiecontext zullen in de vijfde paragraaf worden beschreven. De omschrijving van de vaardigheden die van belang worden geacht voor een frontline manager om zijn rol uit te kunnen voeren is te lezen in paragraaf zes. Het hoofdstuk zal worden beëindigd met een samenvatting van de behandelde literatuur, middels een conceptueel model. Aan het einde van elke paragraaf zullen de verwachtingen die voortkomen uit de literatuur worden weergegeven.

### 2.1 Frontline manager

In de literatuur worden verschillende termen gebruikt voor het eerste managementniveau binnen organisaties. Zo wordt er gesproken van frontline manager, firstline manager, lowlevel manager, supervisor, lager management en teamleider. Deze begrippen worden gezien als synoniemen en worden in dit onderzoek door elkaar gebruikt. Hier volgt nu eerst een uiteenzetting van een aantal definities:

*“Firstline managers zijn de personen die het eerste managementniveau representeren en aan wie niet-managers rapporteren”* (Hales, 2005).

Hales maakt hierbij een onderscheid tussen supervisors en firstline managers en geeft aan dat firstline managers de gedelegeerde bevoegdheid bezitten om beslissingen te nemen, terwijl supervisors wel verantwoordelijkheid hebben, maar geen autoriteit (Betts, 1993; Lowe, 1992: in Hales 2005).

Purcell & Huttchinson voegen aan de definitie een element toe en omschrijven frontline managers als personen in de lagere echelons van de management hiërarchie met directe verantwoordelijkheid voor het werk en de prestaties van hun ondergeschikten (Purcell & Hutchinson, 2007). Zij benadrukken dat de frontline manager verantwoordelijk is voor de uitvoering van de werkzaamheden van de medewerkers.

Bos-Nehles zegt dat frontline managers daarnaast verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van HR activiteiten en geeft daarom de volgende definitie: het laagste managementniveau op het operationele niveau, die een team van operationele medewerkers managen op dagelijkse basis en verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van HR activiteiten (Bos-Nehles, 2010).

In dit onderzoek betreft het managers die wel beschikken over de gedelegeerde bevoegdheid om beslissingen te nemen en die direct verantwoordelijk zijn voor het werk en de prestaties van hun ondergeschikten. Daarnaast zijn ze tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor HR activiteiten. Er wordt daarom uitgegaan van de volgende definitie:

*“Frontline managers zijn managers op het eerste managementlevel, die de gedelegeerde bevoegdheid bezitten om beslissingen te nemen, aan wie alleen niet-managers rapporteren en die de directe verantwoordelijkheid hebben voor het werk en de prestaties van hun ondergeschikten met daarbij inbegrepen het uitvoeren van HR activiteiten”.*

Nu het begrip frontline manager duidelijk is omschreven, wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op de rol van deze functionaris in de organisatie.

## 2.2 Organisatierol Frontline Manager

Yukl geeft aan dat lowlevel managers hoofdelijk verantwoordelijk zijn voor het implementeren van beleid en de handhaving van de werkstroom binnen de bestaande organisatiestructuur (Yukl, 2010). Rabey geeft eveneens aan dat de frontline manager vaak als onderhouder van het werkproces wordt gezien (Rabey, 2008). Daartoe zijn ze voornamelijk bezig met het structureren, coördineren en faciliteren van werkactiviteiten (Yukl, 2010), het inplannen van werk en het monitoren van prestaties van ondergeschikten (Rabey, 2008).

Uit bovenstaande blijkt dat de nadruk vooral ligt op het onderhouden van het werkproces. Het takenpakket van de frontline manager is echter in veel gevallen uitgebreider (Rabey, 2008). Rabey geeft aan dat men vaak niet beseft dat de organisatie bij het bereiken van haar doelstellingen afhankelijk is van de frontline managers. Bovendien hebben managers en frontline managers in het bijzonder een rol in het doorvoeren van verbeter en veranderingen (Rabey, 2008; Longenecker & Neubert, 2003). Om als organisatie op een effectieve manier om te gaan met de veranderende vragen uit de omgeving, wordt gesuggereerd dat de rol van de frontline manager centraal staat (Rabey, 2008). Rabey ziet hen als degenen die dingen in beweging houden en gedaan krijgen. Longenecker & Neubert voegen hieraan toe dat verbeter- en veranderingspogingen vaak vastlopen, omdat er een gebrek is aan effectief leiderschap van de personen in de management gelederen, in het bijzonder de frontline managers (Longenecker & Neubert, 2003). Zij geven daarom aan dat managers op alle niveaus ondersteuning, focus, talent en competenties nodig hebben om de organisatie vooruit te brengen. Beer & Eissenstat stellen dat het voor frontline managers belangrijk is ontwikkeling te ontvangen en ondersteuning te krijgen om te veranderen (Beer & Eissenstat, 2000; in Longenecker & Neubert, 2003).

Naast het onderhouden van het werkproces en de rol die frontline managers hebben omtrent het doorvoeren van verbeter en veranderingen, komt in de literatuur naar voren dat zij taken hebben op het gebied van peoplemanagement. Zo geven Purcell & Hutchinson aan dat frontline managers in toenemende mate worden belast met de implementatie van verschillende HR-praktijken (Purcell & Hutchinson, 2007). Deze beweging wordt ook wel devolutie van personeelsmanagement activiteiten naar de lijn genoemd (Larsen & Brewster, 2003). Purcell & Hutchinson spreken van peoplemanagement activiteiten en gebruiken deze term om twee activiteiten aan te duiden, namelijk: leiderschapsgedrag en de toepassing van HR praktijken (Purcell en Hutchinson, 2007: in Knies & Leisink, 2009). Knies en Leisink concluderen dat peoplemanagement activiteiten verwijzen naar ondersteunend gedrag, inclusief handelingen in het tonen van interesse in medewerkers zowel in werk als privé situatie (Knies & Leisink, 2009). Daarnaast omvat het volgens hen ook het faciliteren van medewerkers bij het deelnemen aan trainingen en het gebruik maken van carrièremogelijkheden, die de organisatie biedt. De factoren die van invloed zijn op de aanwezigheid van zulke ondersteunende activiteiten kunnen worden onderscheiden in persoonlijke en organisatiekenmerken (Knies & Leisink, 2009). Bij de persoonlijke kenmerken gaat het om de aanwezigheid van coachingscompetenties en de bereidheid om deze competenties te gebruiken. Bij de organisatie gaat het om de discretionaire ruimte die managers hebben (Knies & Leisink, 2009).

Gilbert, De Winne & Sels zijn daarentegen van mening dat het uitvoeren van peoplemanagementtaken niet nieuw is voor frontline managers en dat zij altijd al verantwoordelijkheden hebben gehad op dit gebied (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011). Echter geven ze wel aan dat de verantwoordelijkheden de laatste jaren zijn uitgebreid en nu ook de

actieve uitvoering van operationele HR taken omvatten in verschillende domeinen, bijvoorbeeld werving en selectie, training, prestatiebeoordeling, beloning en ontslag. Dit maakt dat frontline managers een centrale positie hebben in het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011).

### Verwachtingen

Op basis van de in deze paragraaf uitgewerkte literatuur is te verwachten dat een frontline manager bij de onderzoeksorganisatie voornamelijk verantwoordelijk is voor het implementeren van het beleid en het onderhouden van het werkproces. De respondenten zullen dit beschrijven als een coördinerende, faciliterende en monitorende rol. Daarnaast wordt van frontline managers verwacht dat zij een bijdrage leveren aan het doorvoeren van verbeter- en veranderingspogingen. Bovendien blijkt uit de literatuur dat frontline managers in toenemende mate te maken krijgen met peoplemanagementtaken. Dit omvat het tonen van interesse in de medewerkers en de actieve uitvoering van operationele HR-taken in verschillende domeinen. De verwachting is daarom dat peoplemanagementtaken onderdeel uitmaken van de functie van de frontline manager bij deze organisatie en dat zij tevens operationele HR taken uitvoeren.

### 2.3 (Effectief) Leiderschapsgedrag

In de vorige paragraaf is beschreven wat de taken van een frontline manager zijn. Daaruit is duidelijk geworden dat zij een belangrijke positie hebben in de organisatie. De effectiviteit van hun gedrag hangt af van de manier waarop zij deze rol vervullen, oftewel het leiderschapsgedrag dat ze laten zien. Deze paragraaf zal verder ingaan op het leiderschapsgedrag van de frontline manager in relatie tot prestaties.

Purcell & Hutchinson geven evenals Rabey (§2.2) aan dat frontline managers een belangrijke positie innemen in de organisatie. Uit hun onderzoek komt naar voren dat de rol van de frontline manager cruciaal is in de relatie tussen HRM en organisatieprestaties (Purcell & Hutchinson, 2007). Zij implementeren namelijk de HR praktijken op de werkvloer. De manier waarop ze dat doen en het leiderschapsgedrag dat ze daarbij toepassen is bepalend voor de manier waarop de praktijken door medewerkers worden ervaren en ontvangen (Purcell & Hutchinson, 2007). De wijze waarop ze HR praktijken en het leiderschapsgedrag van hun directe leidinggevende ervaren is van invloed op hun affectieve organisatie commitment, motivatie en werktevredenheid (Purcell & Hutchinson, 2007), wat vervolgens weer van invloed is op het discretionaire gedrag (Figuur 1). Ook Gilbert, De Winne & Sels spreken van een directe impact van frontline managers op de motivatie en betrokkenheid van ondergeschikten (Gilbert, De Winne, & Sels, 2011). Het discretionaire gedrag waar Purcell & Hutchinson over spreken, betekent volgens hen het maken van bepaalde keuzes die te maken hebben met de manier waarop het werk gedaan wordt en de snelheid, de zorg, de vernieuwing en de stijl waarop het wordt afgeleverd (Purcell, 2002). Positief discretionair gedrag heeft een positieve invloed op de prestaties en is daarom een cruciale factor in de keten (Figuur 1). De manier waarop in het algemeen en in het bijzonder door de directe lijnmanagers en teamleiders wordt gemanaged is erg belangrijk (Purcell & Hutchinson, 2007). Zij passen immers het beleid in de praktijk toe.

Uit het model van Purcell en Hutchinson kan daarom worden afgeleid dat het leiderschapsgedrag van invloed is op de prestaties van een organisatie en daarmee dus essentieel is. Daarbij geven zij in het Bath People and Performance Model aan, dat er drie factoren een belangrijke rol spelen bij het leiderschapsgedrag van het lijnmanagement. Dit zijn de zogeheten AMO variabelen uit het AMO-model van Boxall & Purcell (Purcell, 2002) (Figuur 1).



**Figuur 1: Onderdeel The Bath People and Performance Model**

De eerste factor is het vermogen om te presteren (ability), door te beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden en bekwaamheden. Ten tweede is het belangrijk dat medewerkers de motivatie hebben om te willen presteren. De mogelijkheid om te kunnen presteren wordt als derde factor genoemd. In deze laatste factor ligt een rol voor de organisatie weggelegd. Zij moeten de werkstructuur en de omgeving zo inrichten dat de medewerkers de benodigde ondersteuning krijgen en de ruimte hebben om hun werk tot uiting te brengen (Purcell, 2002).

Bos-Nehles geeft eveneens aan dat de rol van de frontline manager bij de implementatie van HR activiteiten cruciaal is en omschrijft daarbij vijf factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van de betreffende implementatie (Bos-Nehles, 2010). De vijf factoren zijn: desire, capacity, competenties, support en policy & procedures. Zij zijn vergelijkbaar met de AMO variabelen die Purcell & Hutchinson geven. Competenties komen overeen met ability, desire met motivation en ten slotte capacity, support en policy & procedures met opportunity.

De hierboven beschreven variabelen zijn van toepassing op de implementatie van HR activiteiten. Frontline managers hebben echter naast de zogenoemde peoplemanagementtaken ook nog andere verantwoordelijkheden. De AMO variabelen zullen in dit onderzoek wel worden meegenomen, omdat Boxall en Purcell aangeven dat deze van invloed zijn op de prestaties van individuele medewerkers in het algemeen (Boxall & Purcell, 2011). De drie genoemde AMO variabelen zijn dus ook van belang voor het creëren van prestaties van frontline managers.

In dit onderzoek zal ingezoomd worden op de eerste factor die genoemd wordt, namelijk de ability van de frontline manager. Uit het onderzoek van Bos-Nehles blijkt dat deze factor de meeste invloed heeft op de effectiviteit van de implementatie en dat het juist bij het verbeteren van prestaties van belang is eerst de aanwezige vaardigheden te bevorderen (Bos-Nehles, 2010). De zoektocht naar de benodigde vaardigheden van frontline managers zal in dit onderzoek dan ook centraal staan. Welke factoren van invloed zijn op het leiderschapsgedrag en de mate waarin het als effectief wordt gezien is de vraag die hierbij gesteld kan worden. Leiderschap vindt namelijk niet plaats in een vacuüm, maar in een organisatiecontext (Porter & McLaughlin, 2006).

Boselie geeft in zijn Six Components Model aan dat er verschillende componenten bestaan die van invloed zijn op de keten van HRM naar prestaties, ook wel HR Value Chain genoemd (Boselie, 2010). Om organisatiesucces te bewerkstelligen moeten volgens hem de HR-activiteiten aansluiten op zowel de interne als de externe contextfactoren. Met de interne factoren bedoelt hij de configuratie, de geschiedenis, de eigenarenstructuur, de cultuur en de inrichting van de organisatie. Met externe factoren wordt de ontwikkelingen in zowel de markt als de institutionele context van de organisatie bedoeld.

Zoals door Purcell & Huttchinson is aangegeven heeft de frontline manager een belangrijke positie in het implementatieproces van HR-activiteiten (wat door Boselie de HR Value Chain wordt genoemd). Om deze reden valt te verwachten dat zowel de interne als de externe organisatiecontext van invloed is op de rol van de frontline manager. In de volgende paragraaf zal hierop verder worden ingegaan. Eerst zal echter een beschrijving worden gegeven van de manier waarop de effectiviteit van het leiderschapsgedrag gemeten kan worden.

Uit het model van Purcell en Hutchinson worden afgeleid dat het leiderschapsgedrag van invloed is op de prestaties van een organisatie en daarmee dus erg belangrijk is. Het moet zo effectief mogelijk zijn, maar wanneer is leiderschap effectief? Zowel leiderschap als effectiviteit is moeilijk te conceptualiseren. Er bestaan dan ook vele definities van deze begrippen en uit de literatuur blijkt dat de effectiviteit van leiderschap op verschillende manieren gemeten kan worden (Barrow, 1977). Barrow verstaat onder leiderschap: het gedragsproces van het beïnvloeden van individuen of groepen in de richting van de gestelde doelen (Barrow, 1977). Hoe goed deze doelen worden bereikt is volgen hem effectief leiderschap. Dit is overeenkomstig de manier van meten van Yukl, die aangeeft dat de mate waarin de prestaties van een team of organisatie unit zijn verhoogd en het bereiken van doelen is gefaciliteerd, de meest algemeen gebruikte maatstaf van leiderschapseffectiviteit is (Yukl, 2010). Objectieve maatstaven zijn bijvoorbeeld, marktaandeel, winstpercentage, kosten per unit of per output. Leiderschapseffectiviteit kan ook op een subjectieve manier gemeten worden door middel van beoordelingen van superiors, peers or subordinates (Yukl, 2010). De houding en percepties van ondergeschikten zijn bijvoorbeeld een indicatie voor de effectiviteit van het leiderschap. Hoe goed voldoet de leider aan hun behoeften en verwachtingen. In dit onderzoek zal de subjectieve manier van meten worden toegepast en daarbij zullen verschillende partijen worden betrokken, omdat mensen verschillende waarden hebben. Het topmanagement geeft de voorkeur aan andere criteria dan medewerkers, klanten en aandeelhouders. Daarbij moet men rekening houden met het feit dat het netwerk van managers groot is, zowel binnen als buiten de organisatie (Yukl, 2010). Al deze partijen hebben bepaalde verwachtingen van de rol van de manager. Ook hebben zij daarbij vaak ideeën over de vaardigheden die nodig zijn om deze rol als zodanig te kunnen vervullen. Zo is het leiderschapsgedrag van een manager van grote invloed op de houding, motivatie en tevredenheid van een werknemer (Purcell & Hutchinson, 2007). Om die reden is ervoor gekozen in dit onderzoek de 360-graden methode toe te passen. Dit is een veel gebruikt instrument in grote organisaties (Yukl, 2010). Het wordt meestal ingezet om de sterke en ontwikkelpunten van managers te beoordelen. De benodigde informatie komt van ondergeschikten, gelijken, bovengeschikten en soms ook externe partijen, zoals klanten. Daarnaast wordt de manager gevraagd om zichzelf te beoordelen (Yukl, 2010).

Dit onderzoek heeft echter niet tot doel de huidige effectiviteit van het frontline management te meten. Er zal dan ook niet gevraagd worden naar een beoordeling van het functioneren van een frontline manager, maar naar verwachtingen van de verschillende partijen ten aanzien van de rol en vaardigheden van de manager binnen de organisatie. Het onderzoek zal zich beperken tot de interne partijen, omdat het hier het vastleggen van managementvaardigheden betreft. Het is daarom niet wenselijk dit samen te stellen op basis van input van bijvoorbeeld externe klanten of leveranciers. Er zal gekeken worden naar de perceptie van de afdelingshoofden (de leidinggevende van de frontline manager), de medewerkers (de ondergeschikten van de frontline manager) en de frontline managers zelf.

In paragraaf 2.4 zal, zoals eerder is aangegeven, worden ingegaan op de invloed van de interne organisatiecontext op de rol en vaardigheden van de frontline manager.

## 2.4 Interne organisatiecontext

Barrow, maar ook andere literatuur, geeft aan dat er veel factoren in de interne organisatiecontext bestaan die van invloed zijn op het leiderschapsgedrag en de mate waarin het effectief is (Barrow, 1977). Het gaat hier onder andere om de factoren: gedrag en karakteristieken van ondergeschikten (Barrow, 1977; Hersey & Blanchard, 1977; Yukl, 2010), de span of control (Yukl, 2010), de organisatiestructuur (Quinn, 2005; Strikwerda, 2008; Yukl, 2010), de organisatiecultuur (Barrow, 1977; Schein, 2004; Yukl, 2010) en het managementniveau (Quinn, Faerman, Thompson, & Mc Grath, 1997; Yukl, 2010). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het type leiderschap en de daarbij behorende vaardigheden die een manager nodig heeft afhankelijk zijn van de situatie waarin leidinggeven moet worden. De hierboven genoemde factoren zullen achtereenvolgens worden toegelicht.

Allereerst geven Hersey en Blanchard aan dat de ontwikkelrijpheid van de medewerkers in relatie tot het werk een bepalende factor is voor de manier waarop het meest effectief leidinggeven kan worden (Hersey & Blanchard, 1977). Zij noemen dit situationeel leiderschap. Ontwikkelrijpheid staat hier voor, de motivatie om te presteren, de bereidheid en bekwaamheid om verantwoordelijkheid te nemen en het ervaringsniveau van de medewerker (Hersey & Blanchard, 1977). Een leidinggevende moet medewerkers met een lage ontwikkelrijpheid voornamelijk taakgericht leidinggeven, duidelijk de rollen en procedures moeten definiëren en monitoren of de werkzaamheden goed uitgevoerd worden. Bij een toename van de ontwikkelrijpheid zal de nadruk op taakgericht leiderschap afnemen. Yukl geeft eveneens aan dat medewerkers met veel ervaring, weinig richting nodig hebben om hun taken uit te kunnen voeren, omdat ze vanwege hun kennis en vaardigheden weten wat en hoe ze iets moeten doen (Yukl, 2010). Yukl voegt hieraan toe dat de leidinggevende en de medewerker onderhandelen over de gedelegeerde verantwoordelijkheden en de manier van aansturing daarbij (Yukl, 2010). Zo ontwikkelt de manager met elke medewerker een unieke ruilrelatie. Dit proces wordt leader-member exchange genoemd (Yukl, O'Donnell, & Taber, 2009). De kwaliteit van de ruilrelatie is van invloed op de effectiviteit van het leiderschap. Een manager die in staat is om met zoveel mogelijk medewerkers een zo kwalitatief hoogwaardig mogelijke uitwisselingsrelatie aan te gaan, is een effectievere leider dan iemand die daar niet toe in staat is (Mahsud, Yukl, & Prussia, 2010). Onder een hoogwaardige uitwisselingsrelatie wordt verstaan dat de leidinggevende interessante taken, extra verantwoordelijkheden en grote waardering toekent aan de medewerker, die in ruil hiervoor een hoge werkbetrokkenheid en loyaliteit ten opzichte van de leidinggevende toont (Yukl, O'Donnell, & Taber, 2009). Empathie is een vaardigheid die het voor een manager makkelijker maakt om een hoogwaardige ruilrelatie aan te gaan met zijn medewerkers. De manager heeft dan immers het vermogen emoties en gevoelens van anderen te herkennen en te begrijpen. Daarnaast is het hebben van aandacht voor de medewerkers, de bereidheid om ze te beschermen, te helpen en te ontwikkelen van positieve invloed op de ruilrelatie (Mahsud, Yukl, & Prussia, 2010).

Een ander aspect dat impact heeft op de rol is volgens Yukl de span of control van de manager, oftewel de grootte van het team dat hij direct aan moet sturen (Yukl, 2010). Volgens hem hebben managers met een groter team meer en veeleisende taken dan in het geval van een kleiner team. Beslissingen zijn moeilijker te nemen, alleen al door de grotere omvang van de problemen en het gebrek aan gedetailleerde kennis van de zaken die binnen het team spelen. Tevens is het lastiger om alle ondergeschikten bij elkaar te krijgen voor bijeenkomsten of om individuele gesprekken te hebben met elke medewerker. Volgens Yukl moet een manager in zo'n situatie delegeren. Een grotere groep werkt bovendien het ontstaan van subgroepen in de hand, waardoor ook weer eerder conflicten zullen ontstaan. Een leider van een grotere groep zal dus meer tijd moeten besteden aan het promoten van samenwerking binnen het team en het managen van conflicten (Yukl, 2010).



Verder meent Quinn dat de manier waarop de organisatie is vormgegeven, invloed heeft op de rol die de manager binnen een organisatie inneemt (Quinn, 2005). Ook Strikwerda geeft aan dat de vorm van de organisatie bepalend is voor het profiel van de manager (Strikwerda, 2008). Gezien het feit dat bij de onderzoeksorganisatie gesproken wordt over een matrixorganisatie zal aan de hand van deze vorm een voorbeeld worden gegeven van de impact van de organisatievorm. Een matrixorganisatie is volgens D'Annunzio & Kearney (2005) een roosterachtige organisatiestructuur, waardoor een organisatie zich kan richten op verschillende bedrijfsdimensies, gebruikmakend van verschillende commandostructuren. Zoals gezegd, bestaan matrixorganisaties uit verschillende dimensies. Basis matrixorganisaties hebben twee dimensies, namelijk een functionele en een geografische indeling. Meer complexe structuren omvatten drie of meerdere dimensies. Zo kan een organisatie zich bijvoorbeeld focussen op product en functie en daarnaast ook op geografische verschillen. De matrix geeft organisaties de mogelijkheid om vaste bronnen in balans te houden, terwijl ze smal en taak georiënteerd blijven. Onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden is een probleem dat in de meeste matrixorganisaties voorkomt. Het gevolg is onduidelijke functieomschrijvingen en richtlijnen voor rollen, verwarring over wie je baas is en niet weten met wie je contact op moet nemen voor informatie (D'Annunzio & Kearney, 2005).

Bovendien geeft Barrow aan dat de cultuur van een organisatie van invloed is op de rol van een manager. Hij verwijst in zijn artikel onder andere naar Pritchard & Karasick. Zij omschrijven organisatiecultuur als de psychologische atmosfeer in een organisatie, die resulteert in een bepaald soort gedrag van de leden (Pritchard & Karasick, 1973). Schein voegt hieraan toe dat cultuur het resultaat is van een groepsproces en een patroon van gedeelde waarden bevat over hoe een organisatie met mensen om wil gaan (Schein, 2004). Culturele normen bepalen volgens hem hoe een organisatie leiderschap definieert. Hij is het daarmee met Barrow eens dat de cultuur van invloed is op de rol die van een manager verwacht wordt (Schein, 2004). Andersom kunnen managers naar zijn mening ook invloed uitoefenen op de organisatiecultuur en deze bijvoorbeeld aanpassen. Echter is de organisatiecultuur iets wat moeilijk te veranderen is. Dit is voor een individuele manager dus bijna niet mogelijk om te doen (Schein, 2004).

Tot slot is de positie van de manager in de hiërarchie van de organisatie van invloed (Yukl, 2010). Quinn geeft dit eveneens aan, omdat de taken en verantwoordelijkheden naar gelang het niveau verschillend zijn (Quinn, Faerman, Thompson, & Mc Grath, 1997). De vereiste vaardigheden voor managers op elk niveau variëren afhankelijk van onder andere de organisatiestructuur en het niveau van centralisatie en autoriteit. Hoe hoger een manager in de hiërarchie van de organisatie, hoe meer verantwoordelijkheid hij heeft voor het nemen van beslissingen. Lager in de hiërarchie hebben managers minder vrijheid om actie te ondernemen. Wanneer van midden en lagere managers wordt verwacht, dat ze deelnemen in strategische planning, productinnovatie en het leiden van verandering, zijn meer cognitieve vaardigheden nodig (Yukl, 2010). Aangezien dit onderzoek zich focust op de eerste managementlaag, zal deze factor verder niet worden meegenomen in dit onderzoek.

### Conclusie en verwachtingen

Samenvattend kan gesteld worden dat verschillende factoren in de interne organisatiecontext van invloed zijn op de rol en vaardigheden van de frontline manager. Om deze reden is deze factor opgenomen in het conceptueel model (Figuur 1.2).

Vanuit bovenstaande literatuur valt dan ook te verwachten dat de respondenten aangeven dat factoren uit de interne organisatiecontext van invloed zijn op de rol en vaardigheden van de frontline manager, namelijk: de karakteristieken van de medewerkers die aangestuurd moeten worden, de span of control, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur.

Aangezien er sprake is van een matrixorganisatie, is de verwachting dat de medewerkers aan geven dat er sprake is van onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. De frontline managers zullen op hun beurt zeggen, dat zij met iedere medewerker een unieke ruilrelatie hebben en daardoor iedere medewerker op een andere manier aansturen. De manier van aansturing hangt dan weer af van de ontwikkelrijpheid van de medewerker. Yukl geeft aan dat empathie en persoonlijke aandacht voor medewerkers en hun ontwikkeling, nodig zijn om een kwalitatief zo hoog mogelijke relatie met hen te hebben. Er wordt verwacht dat de respondenten aangeven deze vaardigheden voor een frontline manager in de onderzoeksorganisatie belangrijk te vinden.

Factoren uit de externe organisatiecontext, die mogelijk van invloed zijn op de rol en vaardigheden van een frontline manager, zullen in paragraaf 2.5 behandeld worden.

## 2.5 Externe organisatiecontext

Naast de interne context is zoals eerder aangegeven ook de externe organisatiecontext van invloed op de rol van de frontline manager. De vaardigheden die nodig zijn om leiding te geven in een organisatie met een stabiele omgeving zijn bijvoorbeeld niet identiek aan die in een organisatie met een turbulente en competitieve omgeving (Yukl, 2010). Een snel veranderende omgeving vraagt namelijk om besluitvaardigheid, initiatief in het definiëren en oplossen van problemen, richting geven aan de groep en het informeren van de groep over veranderingen. Om met bedreigingen in de omgeving om te gaan, zoals nieuwe concurrenten, moet een organisatie bepalen hoe men daarop in wil spelen. Vervolgens moet de structuur van de organisatie daarop aangepast worden. Iets waar de medewerkers achter moeten staan. Een manager heeft hier een belangrijke rol in (Yukl, 2010). Managers in een organisatie met een turbulente en competitieve omgeving dienen veel meer naar buiten te kijken, dan managers in een organisatie met een stabiele omgeving. Volgens Barrow wordt de invloed van de externe omgeving op het leiderschapsgedrag vaak onderschat. Hij bevestigt hiermee het standpunt van Yukl dat de omgeving belangrijk is (Barrow, 1977).

Naast de karakteristieken van de omgeving, beschrijft de literatuur verschillende ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de vaardigheden die een frontline manager zou moeten bezitten. Zo geeft Yukl aan dat het werk van een manager aan het veranderen is door trends in de economie, politiek en de samenleving (Yukl, 2010). Als voorbeeld noemt hij de snelle technologische ontwikkelingen en de toenemende internationalisering. De competitie op de binnenlandse markt wordt steeds groter, steeds meer organisaties worden een multinational of gaan samenwerkingsverbanden aan met buitenlandse partijen. Bovendien neemt de culturele diversiteit van het personeelsbestand verder toe. Managers hebben hierdoor in toenemende mate te maken met internationale samenwerking en moeten in staat zijn met mensen van andere culturen om te gaan en te communiceren. Het bouwen van samenwerkingsverbanden vraagt om inlevingsvermogen, respect voor diversiteit en het begrijpen van waarden en houdingen van mensen met een andere culturele achtergrond (Yukl, 2010). Het feit dat dit andere vaardigheden vereist wordt eveneens bevestigd door Beardwell & Claydon (2010). Zij menen dat in een multinational "het kunnen managen over grenzen heen" een competentie is die managers moeten bezitten, omdat de grenzen steeds vager zullen worden. Het kunnen omgaan met verschillende culturen is voor hen een uitdaging. Voor een manager in een internationale context is cultureel bewustzijn daarom vereist (Beardwell & Claydon, 2010).

Verder geven Stoker en de Korte (2000) aan dat het belang van ICT sterkt toeneemt (Stoker & De Korte, 2000). Met de ontwikkelingen op het gebied van technologie bedoelt Yukl waarschijnlijk hetzelfde. De consequenties hiervan voor managers zijn aanzienlijk. De lijnmanager is voor de uitvoering van het primaire proces, waarvoor hij de verantwoordelijkheid draagt, steeds afhankelijker van goed werkende systemen. Alhoewel

medewerkers zich realiseren dat hun manager weinig invloed heeft op het systeem, behoort het wel tot zijn verantwoordelijkheid er voor te zorgen dat zij ongestoord hun werk kunnen doen (Stoker & De Korte, 2000). Daarnaast maken nieuwe technologieën het mogelijk over meer gedetailleerde informatie te beschikken. Dit vraagt wel om doelgerichte managers, die prioriteiten kunnen stellen en sterke cognitieve vaardigheden hebben om de informatie op de juiste waarde in te schatten (Yukl, 2010). Medewerkers hebben ook veel meer direct toegang tot allerlei informatie, waardoor de informatiemacht van de manager afneemt (Stoker & De Korte, 2000). Bovendien leiden ICT-ontwikkelingen tot een andere organisatie van de arbeid (Stoker & De Korte, 2000). Aan de ene kant kan het werk meer systeemgericht worden, aan de andere kant kan het beperkingen opheffen ten aanzien van tijd en plaats waar het werk verricht wordt. Dit leidt wederom tot een andere rol voor de manager. Zij moeten ervoor zorgen dat medewerkers vertrouwd raken met een nieuwe werkwijze.

### Conclusie en verwachtingen

Samenvattend kan gesteld worden dat de karakteristieken van de omgeving van de organisatie en de ontwikkelingen die in deze omgeving spelen, zoals internationalisering en vernieuwende technologieën, een impact hebben op de rol van de frontline manager. Bovendien vraagt acteren in een bepaalde omgeving om specifieke vaardigheden en is er dus ook een directe relatie tussen de externe organisatiecontext en de benodigde vaardigheden van een frontline manager. Om deze redenen zijn de twee relaties zichtbaar in het conceptueel model (Figuur 2 op pagina 15).

Uit deze paragraaf valt te verwachten dat de respondenten in de onderzoeksorganisatie aangeven dat er een relatie bestaat tussen de externe organisatiecontext en de rol en vaardigheden van een frontline manager. Aangezien de omgeving van de onderzochte organisatie turbulent is, is de verwachting dat besluitvaardigheid en initiatief belangrijk gevonden worden door de respondenten. Tevens zullen de respondenten waarschijnlijk benoemen dat de onderzoeksorganisatie te maken heeft met nieuwe technologieën en een toenemende internationalisering. Dit laatste zal betekenen dat de frontline managers met verschillende culturen te maken krijgen en dat ze hiermee moeten kunnen omgaan. Bovendien wordt verwacht dat de respondenten zullen aangeven dat inlevingsvermogen een belangrijke vaardigheid is om samenwerkingsrelaties met mensen met verschillende culturele achtergronden aan te gaan.

De betekenis van de hierboven genoemde factoren voor de vaardigheden van een frontline manager zal in de volgende paragraaf worden toegelicht.

## 2.6 Vaardigheden Frontline Manager

Yukl onderscheidt drie categorieën vaardigheden die gerelateerd zijn aan de effectiviteit van leiderschap, namelijk: technische vaardigheden, cognitieve vaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden (Yukl, 2010). Technische vaardigheden bevatten de feitelijke kennis van een organisatie, het product, de methoden en processen. Cognitieve vaardigheden geven het vermogen om signalen te benutten om onderscheid te maken, categorieën te ontwikkelen om zaken te ordenen, complexe relaties te identificeren en het ontwikkelen van creatieve oplossingen voor problemen. Interpersoonlijke vaardigheden bieden het vermogen om gevoelens, houdingen en motieven van anderen te begrijpen en duidelijk en overtuigend te communiceren (Yukl, 2010).

Uit onderzoek van McCall & Lombardo (1983) blijkt dat technische kennis over producten en werkprocessen en het vermogen om die kennis op te doen, in het bijzonder voor het lagere management is gerelateerd aan de effectiviteit van leiderschap (McCall & Lombardo, 1983: in Yukl, 2010). Volgens Yukl hebben managers die toezicht houden op anderen, kennis nodig van de techniek en het materiaal waar zijn ondergeschikten mee werken. De

technische kennis is nodig voor het organiseren en plannen van het werk, maar ook om de prestaties van de medewerkers te monitoren en te evalueren (Yukl, 2010). Toch geeft Gillard aan dat succes in een projectmanagersrol niet alleen kan worden bereikt met technische vaardigheden (Gillard, 2009). Uitstekende interpersoonlijke en softe vaardigheden zijn noodzakelijke benodigdheden voor succes. Onder interpersoonlijke vaardigheden verstaat hij onder andere: communiceren, onderhandelen, conflictmanagement en overtuigen. Onderzoek heeft onthuld dat leidinggeven een voorwaarde is bij het managen van een projectteam en dat de leiderschapsstijl van de projectmanager directe invloed heeft op de uitkomsten van het project (Gillard, 2009).

Hieruit blijkt dat zowel technische als interpersoonlijke vaardigheden van belang zijn voor een frontline manager die werkt met projecten. Het belang van interpersoonlijke vaardigheden, oftewel peoplemanagementvaardigheden, wordt tevens bevestigd door Leisink & Knies. Uit hun onderzoek blijkt dat frontline supervisors die betere peoplemanagement vaardigheden hebben en meer gemotiveerd zijn om hun medewerkers te ondersteunen, positiever worden beoordeeld door hun ondergeschikten (Leisink & Knies, 2011). Dit onderstreept het belang van de aanwezigheid van peoplemanagement vaardigheden. Bovendien geeft Quinn aan dat alle managers, ongeacht de taken en verantwoordelijkheden moeten beschikken over sociale vaardigheden, zelfkennis en zelfbewustzijn (Quinn, Faerman, Thompson, & Mc Grath, 1997).

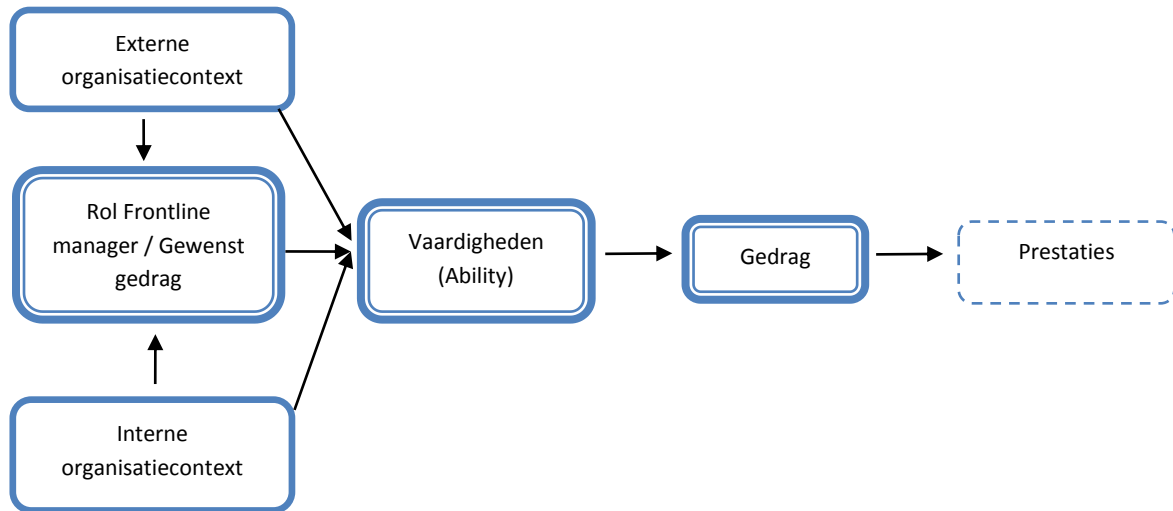
Stoker en Kolk hebben eveneens onderzoek gedaan naar de vaardigheden die een manager idealiter zou moeten bezitten (Stoker & Kolk, 2003). Dit onderzoek benadrukt dat het lagere management, naar de mening van de managers zelf, over de volgende vaardigheden moet beschikken: resultaatgericht zijn, ontwikkelen van medewerkers en het uitdragen van visie. De medewerkers geven grotendeels hetzelfde aan. Alleen het hebben van inlevingsvermogen/samenwerken noemen zij in plaats van resultaatgericht zijn. Medewerkers hebben aangegeven een sterke behoefte te hebben aan ondersteuning bij hun ontwikkeling. Tevens is er een sterke behoefte aan duidelijkheid en informatie over de visie van de organisatie. Het kunnen uitdragen van een visie is daarom gewenst. Dit geldt volgens Stoker & Kolk voor alle managementlagen.

### Verwachtingen

Gebaseerd op de theorie van Yukl wordt verwacht dat de respondenten aangeven dat zowel interpersoonlijke, cognitieve en technische vaardigheden belangrijk zijn voor een frontline manager in de onderzoeksorganisatie. Op basis van de theorie van Leisink & Knies en Sharlett is te verwachten dat de respondenten de nadruk leggen op het belang van de aanwezigheid van interpersoonlijke vaardigheden. Leisink & Knies geven namelijk aan dat deze vaardigheden steeds belangrijker zullen worden en Sharlett is van mening dat deze noodzakelijk zijn voor het succes van een projectmanager. Gezien het feit dat de meeste frontline managers binnen de onderzoeksorganisatie werken met projecten en daarmee dus een projectmanagementrol hebben, zal dit eveneens van toepassing zijn. Tevens moeten frontline managers kunnen communiceren, overtuigen, onderhandelen en conflicten managen. Bovendien moeten frontline managers bij de onderzoeksorganisatie zodanige technische kennis hebben dat zij op de hoogte zijn van de werkinhoud van de medewerkers.

## 2.7 Conceptueel model

Op basis van het theoretisch kader is het volgende conceptueel model samengesteld, dat centraal zal staan in de uitvoering van dit onderzoek. Het wordt gevolgd door een korte toelichting.



**Figuur 2: Conceptueel model**

De middelste keten van het model is afgeleid van het Bath People and Performance Model (Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J.) en geeft aan dat de rol van de frontline manager en de manier waarop hij deze rol zou moeten uitvoeren vragen om bepaalde vaardigheden, die hij nodig heeft om het gewenste gedrag te kunnen laten zien. De aanwezige vaardigheden zijn van invloed op het gedrag dat een frontline manager vertoont. Bij effectief gedrag zal dit een positieve invloed hebben op zijn prestaties en de prestaties van de organisatie. Dit onderzoek richt zich niet op de relatie met prestaties, vanwege de veronderstelling dat die wordt beïnvloed door gedrag en alles wat daarvoor in de keten komt.

De componenten interne en externe organisatiecontext zijn op basis van het Six Components Model van Boselie aan het model toegevoegd (Boselie, 2010). Deze componenten van een organisatie bepalen welke rol een frontline manager heeft en welk leiderschapsgedrag in deze situatie effectief is. De gewenste rol is van invloed op de vaardigheden, dus indirect bepaalt de interne en externe organisatiecontext welke vaardigheden een frontline manager zal moeten bezitten. Echter kan de omgeving ook direct vragen om bepaalde vaardigheden.

## Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk staan de methodologische inrichting en de vormgeving van het onderzoek centraal. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de aard van dit onderzoek. Vervolgens beschrijft paragraaf twee de dataverzamelingmethoden. Paragraaf drie gaat in op de analysemethode die toegepast is. Ten slotte zal in de laatste paragraaf aandacht worden besteed aan de waarborging van de kwaliteitscriteria, betrouwbaarheid en validiteit.

### 3.1 Aard van het onderzoek

In de wetenschap bestaan er verschillende vormen van onderzoek. Het type onderzoek hangt af van het doel dat wordt nagestreefd (Boeije, 't Hart & Hox, 2009; Van der Velde, Jansen & Anderson, 2004). Het primaire doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan het oplossen van een praktijkprobleem. Daarmee is het een praktijkgericht of toegepast wetenschappelijk onderzoek (Van der Velde, Jansen, & Anderson, 2004). Zo'n onderzoek is erop gericht om kennis te verkrijgen, waarmee praktisch handelen kan worden verbeterd (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Het doel is om de onderzoeksorganisatie inzicht te verschaffen in de benodigde vaardigheden van het frontline management en een advies uit te brengen over de inrichting van het ontwikkelprogramma voor deze groep. Aan de hand van resultaten wordt dus kennis gegenereerd waarmee de organisatie de ontwikkeling van het management kan verbeteren.

Naast het doel van het onderzoek is ook het wetenschappelijke paradigma van waaruit gekeken wordt van invloed op de manier waarop het onderzoek wordt vormgegeven (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Dit onderzoek wordt benaderd vanuit de interpretatieve stroming. Dit betekent dat de onderzoeker kijkt vanuit de perspectieven van de respondenten naar de gewenste vaardigheden van de frontline managers. In dit onderzoek betreft dit het hogere management, de afdelingshoofden, de frontline managers en de medewerkers.

De genoemde opvattingen hebben gevolgen voor de onderzoekspraktijk. Kwalitatieve methoden passen volgens Boeije beter bij het interpretatieve paradigma (Boeije, 2005). Om die reden is dan ook gekozen voor kwalitatief onderzoek, waarbij wordt literatuur gebruikt om een probleemstelling te formuleren, die in het onderzoek als richtinggevend wordt gezien. De bedoeling is om het onderwerp dat centraal staat in het onderzoek met de juiste begrippen te beschrijven en te begrijpen wat er plaatsvindt. Men is dus meer op zoek naar betekenissen die mensen geven aan een concept of een bepaalde situatie (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).

Er zijn een aantal redenen waarom voor kwalitatief onderzoek is gekozen. Ten eerste, omdat het een situatie betreft waarvan men nog weinig weet. Er is namelijk nog niet veel onderzoek gedaan naar de vaardigheden van het eerste managementniveau. Het doel van het onderzoek is dan ook om de situatie te verkennen. Het kan daarom aangemerkt worden als explorerend. Volgens Boeije biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid tot de exploratie of verkenning van een onderzoeksveld en daarom sluit deze methode hierop aan (Boeije, 2005). Ten tweede vanwege het feit dat er onderzoek wordt gedaan naar een organisatie in een specifieke context, waar ook nog niet veel onderzoek is gedaan is, namelijk de maritieme sector. Het doel is om de betekenis van deze specifieke context mee te nemen in dit onderzoek. Het gaat er dus om het bijzondere van deze situatie te beschrijven en te achterhalen welke vaardigheden van belang zijn voor de respondenten en wat volgens hen nog ontwikkeling behoeft. De onderzoeker wil dit niet op voorhand sturen door bepaalde vaardigheden en factoren te selecteren en die vervolgens te toetsen. Het is van belang zeker te weten dat de genoemde zaken echt belangrijk zijn en dat er geen aspecten worden gemist.

## 3.2 Dataverzamelingmethoden

In een kwalitatief onderzoek gebruikt men vaak flexibele methoden. Dit betekent dat naast een aantal van tevoren bedachte onderwerpen, de respondent zelf ook onderwerpen kan aandragen en daarop kan ingaan (Boeije, & 't Hart, 2007). Een kwalitatieve onderzoeksbenadering bestaat meestal uit interviews (Boeije, 2005). Hier wordt literatuuronderzoek dan ook gecombineerd met het houden van interviews met als doel het achterhalen van de perceptie van het hogere management, de afdelingshoofden, de frontline managers en de medewerkers. Dit alles met betrekking tot de gewenste vaardigheden, waarover een frontline manager bij de onderzoeksorganisatie zou moeten beschikken.

De interviews zijn semigestructureerd van aard en gehouden aan de hand van een topiclijst. Boeije is van mening dat hoe meer structurering vooraf plaatsvindt, hoe meer de interviewer de richting bepaalt (Boeije, 2005). Door het interview zo min mogelijk te structureren kon de onderzoeker flexibel ingaan op de onderwerpen die door de geïnterviewden naar voren werden gebracht. Een opgestelde topiclijst moest ervoor zorgen dat bepaalde zaken aan bod kwamen. Op deze lijst stonden enkele thema's en punten om op door te vragen. Hierna zal worden toegelicht hoe de topiclijst is samengesteld.

### Topiclijst

De topiclijst is samengesteld op basis van theoretische inzichten en de input uit een vooronderzoek. Voor elk van de respondentengroepen (frontline managers, medewerkers en leidinggevenden/ het hogere management) is zo'n lijst opgesteld. Deze zijn te vinden in bijlage A. In het kader van het vooronderzoek zijn een directielid en twee leden van de executive board geïnterviewd. Deze worden in het onderzoek hoger management genoemd zullen worden. Naast een frontline manager zijn ook twee projectmanagers ondervraagd. Deze projectmanagers hebben zicht op de functie van een aantal frontline managers.

De onderwerpen die opgenomen staan in het conceptueel model (§2.6), zijn eveneens de punten op de topiclijst, namelijk: rol frontline manager, vaardigheden, interne organisatiecontext en externe organisatiecontext. Om te kijken naar het verschil tussen de gewenste en huidige situatie is de ontwikkelbehoefte van frontline managers toegevoegd. Deze punten zullen achtereenvolgens worden uitgewerkt.

### *Rol frontline manager*

Om de rol van de frontline manager in de organisatie in beeld te brengen is aan de respondenten gevraagd een omschrijving te geven van de taken die zij hebben. Uit de literatuur blijkt de manier waarop een frontline manager in zijn functie terecht was gekomen interessant te zijn evenals de span of control. Zodoende is dit ook meegenomen in het onderzoek. Bovendien bleek vanuit het theoretisch kader het takenpakket van een frontline manager onderverdeeld te zijn in taken die gericht zijn op het werkproces en taken die gericht zijn op de medewerkers, oftewel peoplemanagement. Vandaar dat hier eveneens naar gevraagd is. Voor de vaardigheden die een frontline manager moet bezitten bleek het relevant te zijn, in hoeverre hij te maken heeft met het meedenken over de strategie van de organisatie. Ook dit is daarom als topic meegenomen. Om erachter te komen welke taken frontline managers in hun werk als moeilijk ervaren, is hen gevraagd naar uitdagingen.

### *Vaardigheden*

Om te weten te komen welke vaardigheden een frontline manager volgens de respondenten moet bezitten is een open vraag gesteld. Na het opnoemen en toelichten van verschillende vaardigheden, is gevraagd naar de drie belangrijkste.

### Interne en externe organisatiecontext

Uit de literatuur valt af te leiden dat vanuit de organisatiecontext onder andere de organisatiestructuur, de cultuur en de karakteristieken van de medewerker van invloed zijn. Op basis van de eerste interviews is ervoor gekozen deze componenten op te nemen in de topiclijst. Deze kwamen namelijk als belangrijkste invloedsfactoren naar voren. Allereerst is in de interviews gevraagd een beschrijving te geven van deze factoren en vervolgens is de vraag gesteld wat dat voor hun rol betekent. Uit de literatuur blijkt bovendien dat het belangrijk is hoe de omgeving eruit ziet. Vandaar dat dit is opgenomen als vraag in de topiclijst. Daarnaast is naar voren gekomen dat ontwikkelingen in de externe omgeving, zoals de toename van ICT, van invloed kunnen zijn. In de interviews in het vooronderzoek is aan de respondenten gevraagd welke ontwikkelingen er in de omgeving van de organisatie spelen. Op basis daarvan zijn internationalisering en de toename van het uitbesteden van het werk opgenomen in de topiclijst.

In de interviews met medewerkers is niet ingegaan op deze factoren, omdat al snel bleek dat dit voor hen erg moeilijk is.

### Selectie respondenten

De doelgroep “frontline managers” is vastgesteld in onderling overleg met de HR-managers van de verschillende werkmaatschappijen. Hieruit is een zo representatief mogelijke steekproef getrokken van 24 respondenten evenredig verdeeld over de verschillende werkmaatschappijen, op basis van het totaal aantal werknemers per werkmaatschappij.

Er is voor gekozen verschillende respondentengroepen te benaderen, namelijk afdelingshoofden, frontline managers en medewerkers, zodat de percepties vergeleken kunnen worden. Daarnaast zijn er drie personen van het hogere management geïnterviewd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal respondenten per categorie.

	WM 1	WM 2	WM 3	HM	Totaal
Afdelingshoofden	4	3	1		8
Frontline Managers	6	4	2		12
Medewerkers	2	1	1		4
Totaal	13	8	4	3	27

Tabel 1: Verdeling van respondenten

Hierna zal een korte omschrijving worden gegeven van de verschillende respondentengroepen en de werkmaatschappijen.

Met het hogere management wordt bedoeld de leden van de directie van de verschillende werkmaatschappijen of de leden van de Executive Board. Laatstgenoemde raad bestaat uit drie personen.

De afdelingshoofden geven leiding aan een afdeling met één of meerdere frontline managers. De meeste respondenten uit deze doelgroep geven leiding aan een afdeling. De span of control van deze managers ligt tussen de 25 en de 50 medewerkers. In deze doelgroep vallen ook een aantal projectleiders die functioneel leiding geven aan de frontline managers, omdat zij in de praktijk meer met hen te maken dan de hiërarchisch leidinggevende.

De frontline managers, zo'n 100 verspreid over de drie verschillende werkmaatschappijen, vormen het eerste lijnmanagement. Ze zijn met name actief op de wat grotere afdelingen en geven leiding aan een groep van 5 tot 15 medewerkers. Het zijn allemaal mannen van verschillende leeftijden, met veelal een technische opleidingsachtergrond. Zij hebben het werk vaak eerst zelf gedaan en zijn daarna doorgegroeid naar de functie van frontline manager.



Medewerkers zijn de ondergeschikten van de frontline manager. Het zijn over het algemeen mannen met een technische achtergrond, met name op de afdelingen binnen het primaire proces. Op de ondersteunende afdelingen hebben de meeste medewerkers een andere dan technische achtergrond. Het opleidingsniveau varieert van MBO tot WO.

Van de drie werkmaatschappijen is werkmaatschappij 1 is de grootste. Hier zijn ongeveer 850 medewerkers werkzaam. De hoofdtaak is het ontwerpen en bouwen van een groot assortiment aan schepen, zoals sleep- en werkboden, patrouillevaartuigen, loodsboten, baggerschepen en vrachtschepen. Er wordt veel gewerkt aan standaardschepen en de projecten zijn doorgaans wat minder complex.

Werkmaatschappij 2 richt zich met name op het ontwerpen en bouwen van marineschepen en commerciële schepen. De projecten zijn complex en beslaan vaak meerdere jaren. Het is veelal maatwerk en er komt weinig standaardisatie bij kijken. Er werken ongeveer 500 medewerkers.

Met 170 medewerkers is werkmaatschappij 3 duidelijk de kleinste. Zij richt zich met name op de pleziervaart en is gespecialiseerd in het maken van jachten. Voorzichtigheid bij de werkzaamheden is een grote vereiste, gezien de hoge kosten van het materiaal en de gewenste kwaliteit van het eindresultaat.

Na het opstellen van de topiclijsten, zijn alle geselecteerde respondenten benaderd voor deelname aan het onderzoek en vervolgens uitgenodigd voor een interview. Elke benaderde medewerker gaf direct aan mee te willen werken. Slechts één interview met een leidinggevende is vanwege privéomstandigheden niet door gegaan. Vanwege het feit dat de onderzoeker oordeelde op dat moment voldoende informatie te hebben verzameld is dit interview niet opnieuw ingepland.

De interviews hebben plaatsgevonden in de verschillende werkmaatschappijen. Voor elk interview was een uur ingepland. Al snel bleek dat dit te kort was om alle topics te behandelen. Vooral de interviews met frontline managers namen meer tijd in beslag. Vanwege de drukke agenda's was het echter niet mogelijk om meer tijd in te plannen dan een uur, waardoor de onderzoeker besloot de planning iets strakker in de gaten te houden.

Om zoveel mogelijk rendement te kunnen halen uit de interviews is het proces van dataverzameling afgewisseld met het analyseproces. In de paragraaf 3.3 zal ingegaan worden op de analysemethode die toegepast is in het onderzoek.

### 3.3 Analysemethode

In deze paragraaf wordt de methode van de kwalitatieve analyse uiteengezet. Op één na zijn alle interviews opgenomen. Vervolgens zijn ze voor de analyse allemaal letterlijk uitgetypt. Met behulp van het softwareprogramma NVIVO heeft een analyse van de kwalitatieve interviews plaatsgevonden, waarbij aan de belangrijke stukken tekst codes zijn toegewezen. De codes zijn samenvattende notaties geweest voor een stukje tekst, waarin de betekenis van het fragment wordt uitgedrukt. Dit heet ook wel open coderen (Boeije, 2005). Na het coderen van alle fragmenten is bepaald welke codes relevant waren voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Vervolgens is door middel van axiaal coderen de omvang van de gegevens en het aantal codes gereduceerd (Boeije, 2005). Er zijn verschillende codes samengevoegd en de meest passende code daarbij, is overgebleven. Daarnaast is een onderscheid gemaakt in hoofd en subcodes. Hierbij is gebruik gemaakt van de literatuur. Zo zijn alle vaardigheden opgedeeld in interpersoonlijke, cognitieve en technische vaardigheden en de taken in het aansturen van het werkproces en medewerkers. Uit deze analyse is een

codeboom ontstaan, waaruit de resultaten zijn beschreven. In het programma NVIVO is een scheiding in resultaten aangebracht tussen de verschillende respondentengroepen, namelijk het hogere management de afdelingshoofden, de frontline managers en de medewerkers. Dit maakt het mogelijk de verschillen en overeenkomsten tussen deze groepen zichtbaar te maken. Verder is er over nagedacht om de resultaten eveneens te splitsen naar werkmaatschappij, maar gezien de kleine verschillen is dit achterwege gelaten.

### 3.4 Kwaliteitscriteria

Kwaliteit van onderzoek wordt zowel in kwantitatief als in kwalitatief onderzoek aangeduid met de termen 'validiteit' en 'betrouwbaarheid' (Boeije en 't Hart, 2007). In deze paragraaf zal verder op deze kwaliteitscriteria worden ingegaan.

#### 3.4.1 Betrouwbaarheid

Onder betrouwbaarheid wordt verstaan de mate waarin de gegevensverzameling vrij is van toevalsfouten en de herhaalbaarheid en navolgbaarheid van het onderzoek (Boeije en 't Hart, 2007). Betrouwbaarheid is binnen dit onderzoek op verschillende manieren nagestreefd. Zo zijn, om dit onderzoek herhaalbaar en navolgbaar te maken, in het onderzoeksrapport de overtuigingen en handelingen beschreven en toegelicht. Ten tweede zijn op één na (respondent had bezwaar) alle interviews opgenomen. Vervolgens zijn de interviews letterlijk uitgetypt om toevalsfouten in dit onderzoek zo veel mogelijk uit te sluiten en de betrouwbaarheid van het geheel te waarborgen. Andere onderzoekers kunnen deze interviews nalezen, wat het onderzoek controleerbaar maakt. Tijdens het ene niet opgenomen interview zijn veel aantekeningen gemaakt. Direct na het gesprek heeft de onderzoeker alles uitgewerkt, om zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te blijven.

Voor het verzamelen van de data zijn aan de hand van een topiclijst ongestructureerde interviews gehouden. Op het gebied van betrouwbaarheid kan een kanttekening geplaatst worden bij het gegeven dat deze vorm van dataverzameling improvisatie van de interviewer mogelijk maakt (Boeije, 2009). Zo kan een interviewer de ene keer wel doorvragen op een bepaald onderwerp en de andere keer niet. Bovendien kan een topiclijst door verschillende interviewers anders worden gebruikt.

Om toevalligheden in de analyse te voorkomen en ruimte te creëren om de in woorden uitgedrukte betekenissen en interpretaties van de onderzochten te behouden, wordt gebruik gemaakt van het analyseprogramma NVIVO. Andere onderzoekers kunnen de daaruit voortgekomen codeboom en de fragmenten die onder de codes zijn geplaatst nakijken. Dit komt ten goede van de controleerbaarheid van dit onderzoek.

#### 3.4.2 Validiteit

Naast betrouwbaar, moet een onderzoek valide zijn. Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Het gaat erom datgene te meten wat de onderzoeker beoogt te meten (Boeije en 't Hart, 2007). Validiteit kan onderscheiden worden in interne validiteit en externe validiteit.

Interne validiteit houdt in dat door het onderzoek een zo goed mogelijk beeld van de situatie, meningen en opvattingen gegeven wordt (Boeije en 't Hart, 2007). Dit is op verschillende manieren nagestreefd. In de eerste plaats is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van ongestructureerde interviews. Dit zijn flexibele methoden van dataverzameling, om erachter te komen hoe de onderzoekseenheden aankijken tegen managementvaardigheden van frontline managers bij de onderzoeksorganisatie. Door de flexibiliteit hebben de geïnterviewden de ruimte om te vertellen wat ze willen vertellen. Door deze ruimte zal de geïnterviewde meer het gevoel hebben dat er naar hem geluisterd wordt. Daardoor zal hij eerder open over zijn ervaringen spreken. In de tweede plaats is er gedurende het onderzoek regelmatig met een vast persoon uit de organisatie overlegd over de bevindingen.

Tijdens deze overleggen is er met name ingegaan op de herkenbaarheid daarvan. In de derde plaats is tijdens dit onderzoek de anonimiteit gegarandeerd, zodat geïnterviewden vrij konden spreken en opener konden zijn over hun ervaringen.

De onderzoeker was ten tijde van het onderzoek werkzaam bij een van de drie vestigingen, waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Om ervoor te zorgen dat de resultaten toch valide zijn is ervoor gekozen respondenten te selecteren die de onderzoeker niet kent. Op deze manier heeft het geen invloed gehad op de uitkomsten van de interviews. Door regelmatig interpretaties te bespreken met onafhankelijke personen, bijvoorbeeld de begeleider en studenten uit de leerkring, is er voor gezorgd eigen gevoelens en meer feitelijke observaties en conclusies gescheiden te houden.

Tot slot is het relevant om te weten in hoeverre de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden naar de onderzoeksorganisatie en/of andere organisaties. Men noemt dit de externe validiteit (Boeije en 't Hart, 2007). In de eerste plaats is getracht een voor de organisatie zo representatief mogelijke steekproef te nemen. Bij de selectie van de respondenten is daarom gekeken naar de werkmaatschappij, het soort afdeling, de leeftijd en het aantal dienstjaren. Er is geprobeerd op basis van deze factoren een representatieve doelgroep te genereren. Het geslacht is hier niet in meegenomen, omdat de gehele onderzoekspopulatie enkel uit mannen bestaat. Doordat drie werkmaatschappijen zijn betrokken in dit onderzoek en ervoor is gekozen om drie respondentengroepen mee te nemen, was het niet mogelijk om van elke afdeling medewerkers te interviewen. Dit gaat ten koste van de generaliseerbaarheid. Echter is gezien de spreiding wel te verwachten dat op basis van de resultaten van dit onderzoek, uitspraken gedaan kunnen worden voor de onderzoeksorganisatie als geheel.

De gegevens van dit onderzoek kunnen, gezien de beperkte omvang en de specificiteit van de onderzoeksorganisatie, niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar andere organisaties.

## Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Dit is een samenvatting van de belangrijkste kernpunten, die uit de interviews naar voren zijn gekomen. Het hoofdstuk is ingedeeld op basis van de deelvragen, die opgesteld zijn om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden (§1.2). In de eerste paragraaf zal ingegaan worden op de rol van de frontline manager. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf een overzicht gegeven van de belangrijkste vaardigheden die genoemd zijn door de respondenten. De derde paragraaf beschrijft een aantal factoren uit de interne en externe organisatiecontext, die van invloed zijn op de rol van de frontline manager, namelijk de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de karakteristieken van de medewerkers en ontwikkelingen die spelen zoals de internationalisering en het in toenemende mate uitbesteden van werkzaamheden. De laatste paragraaf gaat in op het verschil tussen het gewenste en het huidige profiel van de frontline managers binnen de organisatie en de daaruit voortkomende ontwikkelbehoefte.

### 4.1 Rol Frontline Manager

Deze paragraaf zal antwoord geven op de eerste deelvraag, deze luidt als volgt:

*“Wat is volgens de respondenten de rol van de frontline manager binnen de organisatie?”*

Aan alle respondenten is gevraagd hoe zij de rol van de frontline manager binnen de organisatie zien en wat zij van hen verwachten. Ook is aan de frontline managers zelf gevraagd hun rol te beschrijven. Vanuit de literatuur kunnen de taken van een frontline manager grofweg in twee onderdelen worden onderscheiden, namelijk: het aansturen van het werkproces en het aansturen van de mensen. Deze indeling zal gebruikt worden bij het beschrijven van de resultaten, omdat deze tweedeling eveneens door een aantal respondenten is weergegeven. Eerst zal worden ingegaan op het aansturen van het werkproces en vervolgens zal het aansturen van de mensen worden beschreven.

#### 4.1.1 Aansturen van het werkproces

Tabel 2 geeft een overzicht van de genoemde taken, die onder de aansturing van het werkproces vallen, onderverdeeld naar respondentengroepen.

Taken / Rollen	MW	FLM	AH	HM	Totaal
Organiseren werk medewerkers	1	8	3		12
Meedenken beleidsplan /verbeteringen aandragen eigen vakgebied		5	6	1	12
Aanspreekpunt (contacten met klanten, leveranciers)	1	7	2		10
Kosten/tijd/kwaliteit bewaken		4	4		8
Controleren/beoordelen		4	1	2	7
Technisch inhoudelijk verantwoordelijk		6		1	7
(Teamoverstijgende) samenwerking			5		5
Meewerken		5			5
Ondersteunen werkzaamheden		4	1		5
Informatie delen	1		1		2
Grote lijnen bepalen (koers)	1				1
Goede werkomstandigheden creëren			1		1

Tabel 2: Taken / Rollen aansturing werkproces

In de volgende paragrafen wordt beschreven wat elke respondentengroep bedoelt bij de meest genoemde taken en rollen.

### **Organiseren werk medewerkers / ondersteunen werkzaamheden**

De meeste frontline managers zijn van mening dat zij verantwoordelijk zijn voor de organisatie van het werk van hun medewerkers. Hieronder verstaan zij het voorbereiden van het werk, het inschatten van de tijd die nodig is om de werkzaamheden uit te voeren, het maken van een (detail)planning, het verdelen van het werk onder de mensen en vervolgens het uitleggen van de werkzaamheden, zodat zij hiermee aan de slag kunnen. Met deze taken zijn de frontline managers een groot gedeelte van hun tijd bezig. Verder hebben zij als taak de medewerkers te ondersteunen en te begeleiden bij hun werkzaamheden en te helpen bij het oplossen van problemen.

*“Als medewerkers vragen hebben komen ze bij jou terecht. Die moet je dan wel kunnen beantwoorden. En als je ze niet kunt beantwoorden moet je ze sturing geven door te zeggen hier en daar moet je zijn.” [FLM 4]*

Een aantal leidinggevenden van frontline managers geven ook aan dat het verdelen van het werk een taak is van de frontline manager. Volgens hen moet hij dit zodanig doen dat er uiteindelijk een vloeiend proces ontstaat. Zij bepalen wie, wat moet doen en wanneer. Medewerkers voegen hieraan toe te verwachten dat een frontline manager de werkdruk goed verdeelt en dat mensen taken krijgen toegespeeld, die passen bij hun kennis en ervaring. Verder moet hij volgens hen ervoor zorgen dat de benodigde informatie beschikbaar is voor degenen die de taken moeten uitvoeren. Een andere medewerker voegt hieraan toe dat hij de grote lijnen moet bepalen voor de uitvoering van de taken.

*“Hij moet van tevoren bepalen hoe we iets uit gaan voeren. Als hij het niet weet dan kunnen de mensen het ook niet weten. Hij moet duidelijke handvatten aan de mensen geven van zo en zo gaan we het doen. Die grote lijnen moet je niet bij de mensen neerleggen, dan krijg je wildgroei en een grote chaos.” [MW 16]*

### **Meedenken beleidsplan / Verbeteringen aandragen eigen vakgebied**

Aan de frontline managers is de vraag gesteld wat hun rol is in het bereiken van de lange termijndoelstellingen en de toekomst van de organisatie. Als antwoord wordt door de meeste van hen aangegeven dat zij verbetering moeten nastreven met betrekking tot hun eigen “product”. Een aantal afdelingshoofden zeggen eveneens te verwachten dat frontline managers continu op zoek zijn naar verbetering op hun eigen vakgebied en hier dan ook in adviseren. Verder wordt door een aantal frontline managers het standaardisatieproces genoemd waar zij in meedenken. Zij wonen hiervoor vergaderingen bij, waarin besproken wordt hoe dingen verbeterd kunnen worden. Ook geven een aantal respondenten aan hier geen enkele rol in te hebben. Deze medewerkers zijn niet meegenomen in de score in de tabel. De meeste leidinggevenden verwachten van de frontline manager een faciliterende en adviserende rol op het gebied van beleidsvorming. Er wordt van ze verwacht dat ze meedenken over de toekomst en input leveren voor het beleidsplan dat uiteindelijk het afdelingshoofd schrijft. De volgende uitspraak illustreert dit:

*“Wat ik van de frontline managers tot op zeker hoogte verwacht, is dat zij kijk hebben op de middellange termijn. Dus dat zij niet alleen bij de dag van vandaag en morgen leven, maar dat ze ook in het opstellen van een jaarplanning een rol kunnen spelen.” [AH 8]*

Aan medewerkers is deze vraag niet expliciet gesteld. Echter ook geen enkele medewerker heeft dit uit zichzelf aangegeven.

### **Contactpersoon / aanspreekpunt**

Meerdere frontline managers zien zichzelf als het aanspreekpunt van het team, zowel vanuit de medewerkers voor persoonlijke problemen als voor klanten en overige betrokken partijen

binnen en buiten de organisatie. Enkele afdelingshoofden en medewerkers delen deze mening.

*“De telefoon staat niet stil, dat is een groot deel van ons werk. Eigenlijk de spil binnen het team, waar alles centraal binnenkomt en wij zetten het door naar de handjes die het uit gaan voeren.” [FLM 3]*

#### **Verantwoordelijk voor teamresultaat / controleren / kosten, tijd, kwaliteit bewaken**

De meeste frontline managers omschrijven dat ze technisch verantwoordelijk zijn voor het resultaat van het team en zich daar ook verantwoordelijk voor voelen. Het controleren van het werk van medewerkers vinden ze daarom een belangrijk onderdeel van hun takenpakket. Zij menen ervoor te moeten zorgen dat alles goed verloopt en worden er op aangekeken als dat niet zo is. Hierbij hoort volgens een aantal afdelingshoofden tevens het bewaken van de tijd, het gereserveerde budget en de kwaliteit van het werk. Dit wordt door frontline managers eveneens als hun taak gezien. Medewerkers noemen dit aspect niet.

*“Je moet elke tekening, bestelling en aanbidding die eruit gaat controleren. Je bent daar eindverantwoordelijk voor en zet uiteindelijk jouw handtekening daaronder” [FLM 1]*

#### **(Teamoverstijgende) samenwerking**

Samenwerking wordt door een aantal afdelingshoofden aangegeven als iets wat belangrijk is. Het zorgen voor een goede samenwerking binnen het team omschrijven zij daarom als een taak van een frontline manager. Bovendien verwachten een aantal leidinggevenden dat de frontline managers niet alleen samenwerken binnen het team, maar ook daarbuiten (met de verschillende disciplines), dat ze de overlap zien tussen de diverse onderdelen. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

*“Een frontline manager heeft echt een projectje binnen een project en mag daarbij de samenhang met het grote geheel niet verliezen. Dus zich niet een eilandje voelen en denken de rest van het schip dat zoekt het maar uit.” [AH 22]*

Opvallend is dat dit aspect niet wordt genoemd door medewerkers of frontline managers zelf.

#### **Meewerken**

De meeste frontline managers geven aan dat ze af en toe wanneer het heel druk is meehelpen met de uitvoerende werkzaamheden, maar dat ze zich daar in principe niet mee bezig houden. Echter zijn er ook een aantal frontline managers die te kennen geven zelf nog wel mee te werken. Zij doen met name de wat moeilijkere opdrachten.

*“Ik doe zelf ook een aantal bouwnummers. Er komen veel schepen tussendoor, dan zijn er bijvoorbeeld ineens drie schepen verkocht en over 10 weken moet het materiaal op de locatie zijn. Dan moet er snel geschakeld worden en die schepen pak ik dan op.” [FLM 4]*

Daarentegen heeft geen enkele leidinggevende of medewerker aangegeven te verwachten dat de frontline manager meewerkt of dat dit in hun takenpakket thuishoort. Sommige leidinggevenden geven zelfs expliciet aan dat dit niet de bedoeling is. Bovendien wordt door een aantal frontline managers aangegeven dat zij afstand moeten kunnen doen van de inhoud.

*“Ik denk dat een frontline manager niet meer inhoudelijke discussies moet voeren, maar moet sturen op het proces of op de doelstellingen.” [FLM 5]*

#### 4.1.2 Aansturen van mensen

Deze paragraaf zal ingaan op de taken die genoemd zijn op het gebied van aansturing van mensen. Dit wordt ook wel peoplemanagement genoemd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de genoemde taken op dit vlak, onderverdeeld naar respondentengroepen.

Taken / Rollen	MW	FLM	AH	HM	Totaal
Beoordeling		11	5		16
Opleiding en Ontwikkeling	1	9	4		14
Werving & Selectie		8	3		11
Oog voor persoonlijke kant medewerkers	2	6	2	1	11
Conflicten / Problemen oplossen		5	3		8
Coachen		2	2	1	5
Voorbeeldfunctie	1			2	3
Werk-privé balans		1	1		2
Stagiaires/afstudeerders begeleiden		1			1

**Tabel 3: Peoplemanagement taken**

De meest genoemde taken zullen hieronder worden uitgewerkt. Aangezien de taak “oog hebben voor de persoonlijke kant van medewerkers” grote overlap heeft met de vaardigheid “met mensen kunnen omgaan”, wordt dit verder uitgewerkt in de paragraaf interpersoonlijke vaardigheden (§4.2.1). Dit geldt eveneens voor de taak coachen.

#### HR-Taken

Volgens de geïnterviewde leidinggevendenden en frontline managers hebben laatstgenoemde een aantal HR-taken, bijvoorbeeld op het gebied van werving & selectie, beoordelen, opleiden en ontwikkeling. Deze taken zullen achtereenvolgens worden omschreven.

Vrijwel alle frontline managers geven aan één keer per jaar beoordelingsgesprekken/functioneringsgesprekken te voeren met hun medewerkers. Een aantal frontline managers zeggen dit vaker dan eenmaal per jaar te doen, zo illustreert het volgende citaat:

*“Persoonlijk denk ik niet dat je 1 jaar lang niet met iemand kan praten en aan het einde van het jaar weer kunt zeggen: een jaar geleden hebben we dit gezegd en het is niet gelukt hè, dus dat is onvoldoende.” [FLM 1]*

Daarenboven geven bijna alle leidinggevendenden aan dat het beoordelen van medewerkers behoort tot het takenpakket van een frontline manager. In deze gesprekken is het volgens hen de bedoeling dat gekeken wordt naar het opleiden en ontwikkelen van de medewerker. Medewerkers geven eveneens aan dat zij van mening zijn dat een frontline manager een rol heeft in hun persoonlijke ontwikkeling. Dit wordt bevestigd door een groot aantal frontline managers, die zeggen daar inderdaad aandacht aan te besteden. Zij kijken met name in het beoordelingsgesprek naar de behoeften van de persoon, maar er worden ook adviezen gegeven aan de medewerker op dat gebied, zo geven zij aan. Dit kan gericht zijn op het functioneren in de huidige functie, maar ook op het doorgroeien richting een andere functie. Een leidinggevende voegt hieraan toe, dat hij het belangrijk vindt, dat frontline managers mogelijkheden zien van medewerkers. Daar moeten zij de medewerkers in motiveren en stimuleren. Medewerkers omschrijven de rol van de frontline manager op dit gebied als een ondersteunende en coachende rol.

*“Wat ik ook heel belangrijk vind van een frontline manager is dat die oog heeft voor de ontwikkeling van het individu. Waar staat die persoon, waar wil die naartoe en hoe ga je dat bereiken. Persoonlijk ontwikkelingsplan, we staan hier, we willen daar naartoe.” [MW 24]*

Bovendien zeggen een aantal frontline managers hun medewerkers zelf op te leiden of een actieve rol te hebben in hun ontwikkeling.

Tot slot meent een groot aantal frontline managers taken te hebben op het gebied van werving en selectie. Voor de meeste respondenten bestaat deze taak uit het voeren van selectiegesprekken. Een enkele respondent geeft aan ook betrokken te zijn bij het opstellen van de vacature. De geïnterviewde leidinggevenden geven soortgelijke antwoorden en benoemen daar bovenop taken als het bekijken van CV's, en het opstellen van het profiel wanneer er een nieuwe medewerker wordt gezocht.

### **Conflicten signaleren en oplossen**

Een groot aantal frontline managers ziet het oplossen van conflicten tussen medewerkers onderling en met andere partijen binnen of buiten de organisatie als hun taak.

*“Een frontline manager moet tactisch kunnen handelen in geval van conflicten. Je ziet dat de mensen die je aanstuurt vaak niet de vaardigheden hebben om conflicten op te lossen. Als je dat niet kan dan kom je er niet, want dan clasht heel de boel.” [FLM 5]*

Enkele leidinggevenden geven eveneens aan dat dit de taak is van een frontline manager en dat hij hierin ook een signalerende rol heeft. Dit wordt door medewerkers niet benoemd.

### **Subconclusie**

Uit de interviews komt naar voren dat de frontline manager een organiserende en faciliterende rol heeft met betrekking tot het werk van zijn medewerkers. Daarnaast zijn zij voornamelijk zelf van mening dat zij het aanspreekpunt zijn van het team en daartoe contacten onderhouden met zowel interne als externe partijen. Ze zijn verantwoordelijk voor het teamresultaat en dienen daartoe de plannings, de budgetten en de kwaliteit te bewaken. De frontline managers zelf leggen met name de nadruk op de inhoudelijke taken die direct gericht zijn op het werkproces. Ze benadrukken dan ook, dat ze technisch verantwoordelijk zijn. Daarnaast geven ze aan nog wel eens mee te werken, terwijl dit door hun medewerkers en leidinggevende niet wordt verwacht. Dit is een opvallend verschil. Verder wordt van frontline managers verwacht dat ze continu op zoek zijn naar verbetering in hun vakgebied en hier vervolgens een adviserende rol over innemen. Leidinggevenden verwachten daarnaast dat ze meedenken over de toekomst en input leveren voor het beleidsplan van de afdeling. Bovendien hebben frontline managers een aantal HR-taken, zoals opleiden en ontwikkeling, beoordeling en werving & selectie, aldus de respondenten. Verder verwachten met name medewerkers en afdelingshoofden dat ze oog hebben voor hun personeel en belangstelling tonen in hun wel en wee. Het signaleren van problemen en conflicten en het vervolgens oplossen hiervan is ook een belangrijke taak. Tot slot verwachten afdelingshoofden dat frontline managers hun medewerkers motiveren en coachen en dat ze actief zijn op het gebied van teamoverstijgende samenwerking. Opvallend is dat zowel de frontline managers als de medewerkers dit in mindere mate aangeven.

## **4.2 Vaardigheden**

Deze paragraaf zal antwoord geven op de tweede deelvraag, die als volgt luidt:

*“Welke vaardigheden zou een frontline manager moeten bezitten volgens de respondenten?”*

Alle respondenten zijn gevraagd welke vaardigheden een frontline manager moet bezitten om zijn rol binnen de organisatie te kunnen vervullen. De antwoorden van de respondenten kunnen onderverdeeld worden in interpersoonlijke, cognitieve en technische vaardigheden



(Yukl, 2010). Om die reden is ervoor gekozen deze indeling te gebruiken bij het beschrijven van de resultaten. De categorieën zullen achtereenvolgens worden uitgewerkt.

#### 4.2.1 Interpersoonlijke vaardigheden

Onder interpersoonlijke vaardigheden wordt verstaan, het vermogen om gevoelens, houdingen en motieven van anderen te begrijpen en duidelijk en overtuigend te communiceren (Yukl, 2010). Veel frontline managers, leidinggevend en medewerkers menen dat interpersoonlijke vaardigheden belangrijk zijn. Communicatieve vaardigheden, motiveren en het om kunnen gaan met mensen worden het meest genoemd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van alle in de interviews genoemde interpersoonlijke vaardigheden, onderverdeeld naar respondentengroep. De meeste genoemde zullen hierna worden uitgewerkt.

Vaardigheden	MW	FLM	AH	HM	Totaal
Communiceren	3	10	3	2	18
Motiveren / aansporen / aanspreken		8	5	3	16
Met mensen kunnen omgaan / mensenkennis	3	7	4		14
Overtuiging - beïnvloeding / uitleggen / beargumenteren		8	1	1	10
Commercieel/ Consultancyvaardigheden/ Klantgerichtheid	2	3	3	1	9
Coachen	2		1	1	4
Inlevingsvermogen			2	2	4
Samenwerken/teamplayer		1	2	1	4
Luisteren		3			3

Tabel 4: Interpersoonlijke vaardigheden

##### Communiceren

Bijna alle respondenten zijn van mening dat communiceren erg belangrijk is voor een frontline manager, met name mondelinge communicatie. Onder communiceren wordt verstaan, het duidelijk kunnen uitleggen van wat je bedoelt, zodat de verwachtingen helder zijn. Het betekent ook continu informeren over wat er speelt en wat er belangrijk is. Dit wordt door zowel de medewerkers, de leidinggevend en de frontline managers zelf benoemd. Onderstaande uitspraken illustreren dit:

*“Als je iemand vraagt iets te doen en je bent niet helder genoeg en je gaat er vanuit dat hij wel weet wat er bedoeld wordt dan komt er gewoon wat anders uit.” [FLM 6]*

*“De manier waarop je communiceert bepaald de sfeer van het gesprek. Ga je een gesprek verkeerd aan, met de verkeerde instelling, met de verkeerde attitude, dan loopt zo'n gesprek anders en heeft het einde van het gesprek niet het gewenste resultaat.” [AH 10]*

Verder geven een aantal medewerkers aan dat een frontline manager duidelijk aan anderen moet kunnen overbrengen waar het team mee bezig is en waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn. Volgens hen is communiceren dus niet alleen gericht op de medewerkers van het eigen team, maar ook naar andere afdelingen binnen de organisatie. Afdelingshoofden en medewerkers delen deze mening. Een frontline manager heeft namelijk met veel partijen te maken en hij moet ervoor zorgen dat de communicatie tussen deze personen goed verloopt, zodanig dat uiteindelijk alle partijen hun werk met de juiste kwaliteit afleveren. Naast het kort en bondig communiceren op functioneel vlak wordt door een aantal medewerkers ook van een frontline manager verwacht dat het een prettig persoon is om op persoonlijk vlak mee te communiceren. Dit wordt door een respondent als volgt omschreven:

*“Het moet makkelijk communiceren zijn met zo iemand... Je moet makkelijk even een onderonsje kunnen hebben en goed kunnen praten.” [MW 24]*

### **Aanspreken / motiveren / coachen**

Coachen wordt door een aantal respondenten gezien als een taak van een frontline manager. Eveneens geven enkele respondenten aan dat dit een vaardigheid is die zij moeten bezitten. Hiermee omschrijven ze hoe ze zouden willen dat het coachen eruit ziet. Om herhaling te voorkomen wordt zowel de taak als de vaardigheid hier beschreven. Afdelingshoofden verwachten dat de frontline manager zijn medewerkers coacht in de manier waarop ze hun werkzaamheden moeten uitvoeren. Coaching is gericht op het maximale uit het individu en het team halen. Dit kan zowel gericht zijn op de groei van mensen, maar ook ontwikkeling van zwakkere punten in de eigen functie. Frontline managers zelf geven tevens aan dat zij vinden dat zij hun medewerkers moeten coachen in de dingen waar ze moeite mee hebben in hun werk en daarnaast om ze verder te helpen, bijvoorbeeld richting een functie waar ze naartoe door willen groeien. Enkele medewerkers vinden eveneens dat een leidinggevende moet kunnen coachen. Hij moet ze kunnen vertellen als ze iets niet goed gedaan hebben. Daarop moet hij ze durven en kunnen aanspreken. Daarbij benoemen zij dat het gewenst is dat hij ook kan aangeven hoe het dan wel zou moeten. Het aanspreken van mensen op hun prestaties en/of gedrag wordt door een aantal frontline managers als lastig ervaren. Zij beoordelen het wel als een vaardigheid die je zou moeten bezitten om ervoor te zorgen dat de mensen doen wat je wilt dat ze doen. Dit moet je op een tactische manier kunnen brengen, zonder negatief te worden volgens hen.

*“Mensen die niet goed presteren, moet je daar toch op aanspreken. Dat vind ik best wel moeilijk, maar dat komt meer door het menselijke aspect. Dat je iemand aan de ene kant wel aardig kan vinden, maar aan de andere kant hem in het werk niet vindt voldoen. Je kan niet iemand steeds de hand boven het hoofd houden, dat houdt een keer op natuurlijk.” [FLM 13]*

Volgens een aantal respondenten is het aanspreken van medewerkers niet altijd voldoende om ze in beweging te krijgen. Bijvoorbeeld als ze het nut van hun werk niet inzien, een klus niet leuk vinden of niet zo lekker in hun vel zitten. Om die reden zijn zij van mening dat een frontline manager ook moet kunnen motiveren. Volgens deze respondenten presteren gemotiveerde mensen namelijk beter. Dat motiveren van belang is wordt tevens weergegeven door iemand van het hogere management.

*“Als iemand een rotklusje krijgt doet hij daar over het algemeen wat langer over dan een heel leuke klusje. Dan moet je iemand er toch toe brengen dat hij dat rotklusje ook afmaakt voordat hij weer wat leuks kan gaan doen.” [FLM 13]*

### **Met mensen kunnen omgaan / mensenkennis / oog voor persoonlijke kant**

Naast de taken met betrekking tot het functionele gedeelte menen een aantal frontline managers oog te moeten hebben voor de persoonlijke kant van medewerkers. Vele respondenten hebben verwachtingen over hoe dit eruit zou moeten zien en hebben dit in veel gevallen eveneens omschreven als een vaardigheid. Om herhaling te voorkomen wordt zowel de taak als de vaardigheid hier uitgewerkt.

Frontline managers vinden het belangrijk dat ze verder kijken dan het werk zelf en goed kunnen luisteren naar hun medewerkers. Dit wordt eveneens door een aantal leidinggevendenden aangegeven van belang te zijn.

*“Wat ik zelf heel belangrijk vind is inlevingsvermogen in de mens. Als iemand een beetje moeilijk rondloopt dat je daarnaar informeert. Vragen of je iets kan bijdragen, gewoon een beetje menselijke belangstelling.” [AH 22]*

Afdelingshoofden omschrijven dit als aanvoelen en signaleren als het niet goed gaat met een medewerker en daar vervolgens op in kunnen spelen. Zij menen dat wanneer medewerkers ziek worden of problemen hebben frontline managers daar mee om moeten kunnen gaan. Hiervoor is het nodig medewerkers constant in de gaten te houden. Enkele medewerkers geven eveneens aan dit van hun manager te verwachten, zo blijkt uit de volgende uitspraak:

*“Wat heel positief is als leidinggevende om rekening te houden met dingen die op de achtergrond meedrijven en die uiteindelijk met het functioneren van een hele afdeling te maken hebben. Dus niet alleen het harde taakgerichte maar ook naar de mens blijven kijken.” [MW 12]*

Daarnaast zijn zowel leidinggevendenden, medewerkers als frontline managers van mening dat niet iedereen op dezelfde manier benaderd kan worden, ieder persoon is uniek. De een kan je bijvoorbeeld meer vrijheid geven dan de ander. Volgens hen moeten frontline managers met alle verschillende soorten mensen om kunnen gaan en in kunnen schatten welke benadering voor een persoon het meest passend is. Sommige frontline managers geven aan dat dit een soort gevoel is dat je moet hebben en dat dit moeilijk is om aan te leren.

*“De één wordt heel erg boos als er een rekenmachine valt en de ander niet. Als je dat weet dan kun je daar rekening mee houden.” [MW 12]*

#### **Overtuiging – beargumenteren**

Een aantal frontline managers omschrijven dat overtuigen en beïnvloeden vaardigheden zijn die zij nodig hebben om informatie te krijgen van leveranciers, anderen achter hun besluiten te krijgen en de afdeling intern te promoten. Als je mensen kunt overtuigen waarom ze dingen moeten doen, zullen ze eerder bereid zijn om zich daarvoor in te zetten. Dit wordt met name door frontline managers zelf belangrijk gevonden.

*“Binnen een groep zitten een aantal mensen, die hebben een eigen mening en als je een beslissing neemt, dan moet je goed uit kunnen leggen welke weg je kiest en goed kunnen motiveren waarom je die kant op wil gaan.” [FLM 17]*

#### **Commerciële vaardigheden /consultancy vaardigheden / klantgerichtheid**

Het op een goede manier om kunnen gaan met klanten wordt door verschillende respondentengroepen genoemd als een belangrijke vaardigheid. Er worden hier diverse benamingen voor gegeven zoals, commerciële vaardigheden, consultancyvaardigheden en klantgerichtheid, maar de omschrijving komt op hetzelfde neer. Dit speelt niet binnen alle afdelingen in dezelfde mate. De respondenten verstaan hieronder, het klaar staan voor de klant, meedenken met de klant, de klant begrijpen en de verwachtingen van de klant kunnen managen. Iemand van het hogere management benadrukt eveneens het belang van klantbewustzijn.

*“Laat je gezicht zien, kom naar buiten en verschuil je niet achter je monitor. Dat is wel het primaire waar we als afdeling voor staan en waar we ook echt op hameren. Klantgerichtheid is heel belangrijk. Ik denk dat de leidinggevende daar een voorbeeld in mag hebben.” [MW12]*

#### **4.2.2 Cognitieve vaardigheden**

Naast interpersoonlijke vaardigheden zijn uit de interviews cognitieve vaardigheden naar voren gekomen, die een frontline manager zou moeten bezitten. Cognitieve vaardigheden bevatten het vermogen om signalen te benutten om onderscheid te maken, categorieën te ontwikkelen om dingen te ordenen, complexe relaties te identificeren en het ontwikkelen van creatieve oplossingen voor problemen (Yukl, 2010).

Tabel 5 geeft een overzicht van alle cognitieve vaardigheden die genoemd zijn,

onderverdeeld naar respondentengroepen. De meest genoemde vaardigheden zullen hierna achtereenvolgens worden uitgewerkt.

Vaardigheden	MW	FLM	AH	HM	Totaal
Plannen & organiseren	1	8	3	1	13
Overzicht houden en geven	3	4	4	1	12
Besluitvaardigheid		7	2		9
Prioriteiten stellen		4	4		8
Flexibel		4	1		5
Analytisch vermogen	1	2	1		4
Proactief		2	2		4
Accuraat / Gestructureerd	1	2	1		4
Stressbestendig		2	1		3
Rapporteren			2	1	3
Creatief		2			2
Doel helder hebben		1			1
Efficiënt		1			1
Delegeren	1				1
Beoordelen/controleren				1	1

Tabel 5: Cognitieve vaardigheden

### **Plannen & Organiseren / Projectmanagementvaardigheden**

Zowel frontline managers, medewerkers als leidinggevendenden omschrijven het plannen en organiseren van het werk van medewerkers als een belangrijke taak van de frontline manager, zoals in de vorige paragraaf is weergegeven (§ 4.1.1). Het is daarom volgens de respondenten belangrijk dat ze dit goed kunnen. Dit wordt door een aantal leidinggevendenden eveneens benoemt onder de benaming projectmanagementvaardigheden. Zij geven aan dat ze projectmatig moeten kunnen werken, aangezien dat binnen de meeste afdelingen de manier van werken is.

*“Op het moment dat je planning en organisatie niet in de klauwen hebt, gaat het gewoon onderuit. Je krijgt dan een uren of een kostenoverschrijding.” [FLM 18]*

*“Je kan natuurlijk wel zeggen ik heb 10 tekeningen, dus ik zet er 20 man op. Dan gaat het vast wel goed komen, maar dan maak je misschien net te veel uren. Daar moet je natuurlijk wel inzicht in hebben.” [AH 22]*

### **Overzicht houden**

Afdelingshoofden en medewerkers vinden het belangrijk dat frontline managers overzicht hebben over de werkzaamheden die in het team gebeuren. Door één van de afdelingshoofden wordt dit omschreven als het hebben van een helicopterview. Medewerkers voegen hieraan toe dat er soms veel projecten naast elkaar kunnen lopen en dan is het aan de leidinggevende om te weten wat er speelt, wat er nog moet gebeuren en waar ieder persoon mee bezig is. Zowel medewerkers als afdelingshoofden vinden het van belang dat frontline managers dit overzicht vervolgens geven aan het team en hen op de hoogte houden van wat er speelt. Onderstaande uitspraken illustreren dit:

*“Als ik vraag van hé weet jij waar die mee bezig is. Dan moet hij weten, die is daar mee bezig en die daar, die moet daar rekening mee houden, die moeten communiceren met elkaar.” [MW 16]*

*“Een frontline manager die helemaal niet los kan komen van de operatie, die loopt op een gegeven moment tegen een barrière aan. Dus er moet een zekere mate van helicopterview*

*zijn.” [AH 8]*

Een groot aantal frontline managers acht het eveneens van belang dat zij het werk van hun medewerkers goed overzien. Ze geven aan dat zij moeten weten wat er speelt, het totaalplaatje in beeld hebben en daar bijvoorbeeld met het verdelen van het werk rekening mee houden.

#### **Besluitvaardigheid / Prioriteiten stellen**

Frontline managers moeten volgens henzelf regelmatig een beslissing kunnen en durven nemen om er voor te zorgen dat de voortgang erin blijft. Een respondent geeft aan dat dit soms lastig is voor techneuten, omdat ze vaak pas willen beslissen als ze het helemaal zeker weten. Een aantal afdelingshoofden zijn tevens van mening dat frontline managers besluitvaardig moeten zijn, zodat ze niet bij elk klein dingetje naar hen toekomen.

*“Als je over alles twee keer na moet denken voordat je een besluit neemt, dan wordt het wel een beetje moeilijk om te functioneren. Dan loop je van het ene probleem in het andere en doe je uiteindelijk niks.” [AH 15]*

Bij besluitvaardigheid hoort volgens enkele frontline managers ook het kunnen stellen van prioriteiten. In sommige gevallen moet je niet te lang wachten met het maken van een keuze:

*“Je moet wel gewoon durven om besluiten te nemen. Beter een besluit dan geen besluit. Anders blijven mensen in onzekerheid en kan de situatie alleen maar escaleren.” [FLM 18]*

Door medewerkers wordt dit niet genoemd.

#### **Flexibiliteit /stressbestendigheid**

Een aantal frontline managers beschrijven dat het belangrijk is dat ze stressbestendig en flexibel zijn. Regelmatig komen er klussen die tussen de geplande werkzaamheden door uit moeten worden voeren. Bovendien hebben zij met veel verschillende partijen te maken, waar ze snel tussen moeten schakelen. Daarnaast kan er ineens een boot verkocht worden die prioriteit heeft, waardoor de hele planning op moet schuiven. Dit geldt met name op afdelingen die te maken hebben met kleine projecten. Bij de uitvoering van grote projecten is dit wat minder van toepassing. Ook kan het voorkomen dat de wensen van de klant ineens veranderen en dan moet je daarop inspelen.

*“Wij kunnen iets zeggen over hoe de constructie wordt, maar uiteindelijk heeft de productgroep of de verkoop het voor het zeggen en kunnen zij zeggen dat het anders moet. En dan moet je schakelen.” [FLM 1]*

#### **Analytisch vermogen**

Analytisch vermogen wordt door een medewerker, een leidinggevende en een frontline manager genoemd als een belangrijke vaardigheid. Hieronder verstaan zij het snel in kunnen schatten en beoordelen van informatie en leggen van onderlinge relaties. Daarbij wordt van je verwacht goed oorzaak en gevolg uit elkaar te kunnen houden en kunnen beoordelen wat de impact is van een bepaalde actie.

#### **4.2.3 Technische vaardigheden**

Onder technische vaardigheden wordt de feitelijke kennis van een organisatie, het product, de methoden en de processen verstaan (Yukl, 2010). Door de respondenten wordt met name het beschikken over vakinhoudelijke kennis over het product genoemd. Vooral de technische afdelingen geven aan dat het noodzakelijk is dat een frontline manager zelf het werk heeft gedaan en daardoor expert is in zijn vakgebied. Op de ondersteunende afdelingen is dit een minder grote vereiste, al moet er zeker wel een bepaalde affiniteit zijn

met het vak. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de genoemde vaardigheden, onderverdeeld naar respondentengroepen.

Vaardigheden	MW	FLM	AH	HM	Totaal
Vakkennis	3	9	8	2	22
Proces organisatie			2		2

**Tabel 6: Technische vaardigheden**

### **Inhoudelijke vakkennis**

Op de vraag welke vaardigheden frontline managers nodig hebben om hun functie uit te kunnen voeren, geven bijna alle frontline managers, medewerkers en afdelingshoofden aan dat inhoudelijke vakkennis noodzakelijk is. Onder vakinhoudelijke kennis wordt door de respondenten verstaan dat ze weten wat het werk inhoudt dat de medewerkers doen, dat ze hen de werkzaamheden uit kunnen leggen en vragen kunnen beantwoorden. Verder moet je om de juiste keuzes en beslissingen te kunnen maken volgens een aantal frontline managers enige achtergrond hebben in het vakgebied. In sommige gevallen moet een frontline manager zodanig veel vakinhoudelijke kennis hebben dat hij moet kunnen inschatten of een project realistisch is. Daarnaast moet hij beoordelen hoeveel capaciteit dat gaat kosten. Aan het einde van het proces moet de frontline manager het werk beoordelen en kijken of het technisch in orde is.

*“Als je werk uitgeeft en je weet zelf helemaal niet hoe het zou moeten, ja dan wordt het lastig om een ander het wel te laten doen natuurlijk.” [FLM 14]*

Zowel een aantal frontline managers als afdelingshoofden geven echter aan dat een frontline manager geen specialist hoeft te zijn, maar dat je er wel zodanig wat van af moet weten dat je niet op de inhoud overbluft wordt. Een frontline manager voegt hieraan toe dat in het geval een manager minder vakinhoudelijke kennis heeft, het wel een voorwaarde is dat hij een goed team met specialistische medewerkers onder zich heeft waar hij op terug kan vallen.

*“In principe kan je heel veel dingen managen zonder alle specialistisch kennis, maar je moet natuurlijk wel zoveel kennis hebben dat ze geen flauwekul aan je verkopen.” [AH 22]*

Een aantal afdelingshoofden verwacht dat het hebben van vakinhoudelijke kennis steeds minder belangrijk wordt. Een medewerker heeft hierover de volgende mening:

*“Ik denk niet dat het hebben van vakkennis een primaire behoefte is. De achtergrond moet er wel zijn. Ze moeten natuurlijk altijd weten waar medewerkers mee bezig zijn. Het is dus absoluut belangrijk, maar om nou puur te kunnen managen hoef je denk ik niet altijd zelf het werk ook gedaan hebben.” [MW 12]*

### **Proces organisatie**

Een aantal afdelingshoofden geeft aan dat frontline managers naast vakinhoudelijke kennis in grote lijnen het proces wat zich binnen de organisatie afspeelt moeten kennen:

*“Als je aan hen vraagt van de sales tot en met dat een boot hier wegvaart wat zijn onze hoofdstappen in de voortbrengingsketen dan moeten ze dat absoluut weten.” [AH 8]*

### **Subconclusie**

Geconcludeerd kan worden dat alle respondenten van mening zijn dat frontline managers zowel technische, cognitieve als interpersoonlijke vaardigheden nodig hebben om hun functie uit te kunnen voeren. Over het algemeen zijn de verschillen tussen de respondenten niet zo groot. Communicatie, mensenkennis en inhoudelijke vakkennis komen naar voren als

de belangrijkste vaardigheden die een frontline manager moet bezitten. Verder is het om kunnen gaan met en het kunnen inschatten van mensen van groot belang, omdat ze met verschillende mensen te maken hebben, die ze op verschillende manieren moeten benaderen. Dit geldt ook voor de omgang met klanten. Daarnaast is volgens de frontline managers zelf het kunnen plannen en organiseren essentieel voor de organisatie van het werk van de medewerkers en voor het zorgen van een goede afronding van de projecten binnen de vastgestelde tijd, budgetten en kwaliteit. Bovendien moet een frontline manager beslissingen binnen een bepaald tijdsbestek kunnen en durven nemen. Als een beslissing is genomen moet hij dit goed kunnen beargumenteren en andere mensen ervan kunnen overtuigen dat dit een goede beslissing is, zodat ze uiteindelijk uitgevoerd zullen worden. Dit wordt met name aangegeven door frontline managers zelf. De overige respondentengroepen hebben dit vrijwel niet genoemd. Tot slot is het kunnen bewaren van het overzicht enorm belangrijk om te weten wat er speelt binnen het team en te kunnen signaleren als er iets niet gaat volgens de planning. De medewerkers zelf zullen dit overzicht vaak niet hebben en daarom moet hij het team hierover informeren.

### 4.3 Factoren die van invloed zijn op de rol van de Frontline Manager

In deze paragraaf zal beantwoording van de volgende deelvraag centraal staan:

*“Welke factoren uit de interne en externe organisatiecontext zijn van invloed op de rol en de daarbij benodigde vaardigheden van frontline managers?”*

Aan alle geïnterviewde afdelingshoofden en frontline managers is gevraagd naar de impact van de organisatiecultuur, de organisatiestructuur, de karakteristieken van de medewerkers en mogelijke ontwikkelingen in de omgeving, op de rol en vaardigheden van de frontline manager. De volgende ontwikkelingen zijn uit de interviews naar voren gekomen: internationalisering, uitbesteden van werkzaamheden, groei van de organisatie, invoering van een ERP-systeem en integrale samenwerking tussen de verschillende werkmaatschappijen. In deze paragraaf zal worden weergegeven wat door de respondenten is gezegd over achtereenvolgens de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de karakteristieken van de medewerkers waaraan leidinggegeven wordt en de ontwikkelingen in de interne en externe organisatiecontext.

#### 4.3.1 Organisatiestructuur

De organisatie is volgens verschillende respondenten ingericht volgens de principes van een matrixorganisatie, maar volgens anderen juist weer niet. Hier zijn wel verschillen waarneembaar tussen de verschillende werkmaatschappijen. Los van hoe je de structuur van de organisatie noemt, heeft deze volgens een aantal respondenten impact op de rol van de frontline manager, zo blijkt uit de volgende uitspraken:

*“Wie is mijn leidinggevende? Mijn beoordelingsgesprek heb ik vanuit [Naam Afdeling]. Maar die zit hier in dit gebouw. Ik zit aan de andere kant. Dus het enige wat hij weet hoe ik het doe, dat is van anderen.” [FLM 1]*

*“Als ik wil dat een bepaalde medewerker iets doet en de projectleider wil ook dat de medewerker iets doet. Dan kan dat wat conflicteren met elkaar. Dus daar moet je ook met z'n drieën uit zien te komen.” [FLM 17]*

Deze uitspraken laten zien dat mensen die voor projecten werken te maken hebben met twee leidinggevendenden die hen aansturen, een leidinggevende vanuit de afdeling en één vanuit het project. De belangen van deze twee aansturende partijen kunnen met elkaar conflicteren volgens een aantal frontline managers. Sommige medewerkers hebben daarom hulp nodig bij het helder krijgen van de prioriteiten.

Een tweede punt dat door een aantal personen naar voren wordt gebracht is dat je te maken krijgt met veel verschillende belangen. De taak van een frontline manager is uiteindelijk om alle partijen tevreden te houden en dat wordt wel eens als lastig ervaren. Onderstaande uitspraken illustreren dit:

*“Als je als projectmanager een opdracht krijgt die slecht geformuleerd is met verschillende belangen die tegenstrijdig zijn ja wat dan? Voor de opdrachtnemer is dat vreselijk want dan doe je het nooit goed.” [FLM 5]*

*“Doordat wij matrixgeorganiseerd zijn hebben wij vele kapiteins op het schip. Dat maakt ons werk lastiger. Daar moet je wel een beetje politiek een tactisch gevoel voor hebben. Het maakt het lastiger te manoeuvreren binnen de organisatie.” [AH 10]*

Op de vraag of de vorm van de organisatie nog extra vaardigheden vereist, wordt aangegeven dat het vraagt om het kunnen bemiddelen zodat er overeenstemming bereikt wordt en iedereen tevreden is, het kunnen maken van keuzes, communiceren en het brengen van structuur brengen voor medewerkers door het aangeven van prioriteiten.

*“Je moet het communicatief vaardig uit kunnen leggen, zonder dat je mensen kwetst of passeert. Je moet die 8 kapiteins op dat schip tevreden zien te houden.” [AH 10]*

#### 4.3.2 Organisatiecultuur

Verschillende respondenten benoemen dat er bij de organisatie sprake is van een specifieke cultuur. Al wordt dit door de respondenten op een verschillende manier ervaren. De één spreekt van een duidelijke hiërarchie en de ander weer van een informele en platte organisatie.

Verder spreken een aantal respondenten over het organisatiegevoel. Dit houdt in een sterke betrokkenheid bij de organisatie. Mensen zijn trots op de organisatie en het product dat ze maken. Deze trots is zichtbaar bij alle drie de werkmaatschappijen.

*“Het is een familiebedrijf, met een familiegevoel. Dus als je bij [Naam organisatie] werkt, voel je je verbonden met de familie. En de trots op het bedrijf en dat gevoel dat moeten we koesteren. Dat is een enorme asset voor het bedrijf.” [HM 31]*

Een aantal frontline managers geven aan dat de cultuur van de organisatie zeker iets is waar een frontline manager rekening mee moet houden. Het feit dat iedereen een mening ergens over heeft maakt het lastig om gemaakte beslissingen uit te voeren. Daarnaast is de hiërarchie iets waar men volgens deze respondent rekening mee moet houden, omdat je toestemming moet vragen om bepaalde acties uit te voeren.

*“In deze organisatie bemoeit iedereen zich overal mee en op het moment dat in jouw stoelpoten gezaagd wordt omtrent zeggenschap op het schip dan heb je dus een probleem. Want alles wat jij beslist wordt dan bijna tegengewerkt soms. Dus je moet wel beslissingen kunnen nemen en de rest van de organisatie daarachter zien te krijgen.” [FLM 19]*

Een persoon van het hogere management voegt hieraan toe dat de cultuur vraagt om klantgerichte medewerkers. Verder benoemt geen enkele respondent dat hiervoor bepaalde vaardigheden benodigd zijn voor een frontline manager.

*“Wij zijn heel bewust van onze klanten. Het bewust zijn dat die klant je beleg op je boterham betaalt en zelfs je boterham ook. Je zorgt altijd voor je klanten en als de klant komt, doe je een stapje opzij en je besproeit hem niet met allerlei vonken.” [HM 31]*



### 4.3.3 Karakteristieken van de medewerkers

De meeste frontline managers geven aan heel veel verschillende personen in hun team te hebben. Daarbij beseffen ze dat ieder mens anders is en vraagt om een andere manier van aansturing. Managers kijken bijvoorbeeld naar het ontwikkelniveau van een medewerker in een functie.

*“Van iemand die al jaren in de scheepsbouw zit, verwacht je wel dat die daar het een en ander van weet. En iemand die net van school komt, daar moet je wat meer energie in stoppen om diegene op weg te helpen. En iemand die al tegen zijn pensioen aan zit, moet je soms wat extra motiveren om toch nog wat uitdaging in zijn werk te houden.” [FLM 13]*

Naast het ontwikkelniveau hebben de eigenschappen van medewerkers volgens een aantal frontline managers ook invloed op de manier van aansturing. Dit hangt ook samen met de verwachtingen die de medewerkers hebben hierover.

*“Sommige zullen verwachten dat je ze heel gericht aanstuurt. Anderen willen gewoon een hele bups werk hebben en die redden zich wel. En als het dan af is geef ik ze weer een hele bul. Anderen willen weer dat je bepaalde werkzaamheden een voor een bij ze neerlegt met een bepaalde deadline.” [FLM 3]*

*“Bijvoorbeeld iemand die haantje de voorste is kun je die veel meer in zijn vel gaan zitten” [FLM 4]*

Tot slot geven een aantal frontline managers aan dat het opleidingsniveau/achtergrond van de medewerkers een rol speelt.

*“De mannen uit de praktijk, moet je gewoon aansturen in de praktijk. Daar kan je in principe alles tegen zeggen, want dat doen ze tegen jou ook.” [FLM 6]*

### Internationalisering

Op de vraag welke ontwikkelingen er spelen of gaan spelen, die impact hebben op de rol en vaardigheden van een frontline manager, wordt door velen aangegeven dat er sprake is van internationalisering. Hiermee bedoelen de respondenten dat er steeds meer producten gebouwd gaan worden op buitenlandse locaties. Door een aantal respondenten wordt aangegeven dat dit nu al volop het geval is. Daarnaast werken er veel internationale medewerkers bij de organisatie, omdat het moeilijk is om gekwalificeerde medewerkers te vinden. Het samenwerken met buitenlandse locaties betekent volgens een groot aantal respondenten dat een frontline manager te maken krijgt met een tijdsverschil, andere wet en regelgeving en met andere culturen. Het begrijpen van en om kunnen gaan met andere culturen is volgens de meeste respondenten de belangrijkste vaardigheid die frontline managers moeten beheersen voor internationale samenwerking. Bovendien moeten ze kennis hebben van de achtergrond van deze culturen, zo illustreert onderstaand citaat:

*“Sommige werken hiërarchischer dan andere. In Roemenie is het ondenkbaar dat iemand van ons van de vloer, tegen iemand daar van de vloer zegt je moet dit of dat.” [AH 22]*

Ook wordt door veel respondenten het beheersen van de Engelse taal genoemd en een enkeling geeft aan dat communicatie erg belangrijk is. Een andere leidinggevende voegt hier het hebben van inlevingsvermogen aan toe.

Er zijn ook een enkele respondenten die denken dat het niet direct zoveel impact heeft voor de frontline manager, omdat zij het op afstand mee maken. Zij zullen volgens hen niet direct contact hebben met de buitenlandse partijen.

### **Uitbesteden**

Een andere ontwikkeling die gaande is volgens vele respondenten is dat er steeds meer werk uitbesteed gaat worden en dat dit impact heeft op de rol van een frontline manager. Zo geven een aantal respondenten aan dat de rol verandert van het aansturen van medewerkers naar het aansturen van leveranciers op basis van contracten. Enkele respondenten benoemen dat de frontline manager een belangrijk rol heeft bij het afsluiten van het contract met zo'n partij. Hierbij moeten ze onderhandelen over de uren en het tarief, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. Dat is het spel dat ze moeten spelen. Na het afsluiten van het contract heeft de frontline manager volgens vele respondenten de rol ervoor te zorgen dat alles op tijd wordt geleverd met de juiste kwaliteit. Dit wordt door sommigen een regiefunctie genoemd.

De rol die ontstaat vraagt, volgens zowel afdelingshoofden als frontline managers zelf, om meer commerciële vaardigheden om te kunnen onderhandelen over contracten. Daarnaast wordt door een respondent aangegeven dat ze zodanige kennis in huis moeten hebben om in te kunnen schatten hoeveel tijd er voor de uitbestede klus nodig is en welke prijs daarvoor realistisch is. Verder moeten ze duidelijk kunnen communiceren, zodat een leverancier weet wat er van hem verwacht wordt.

*“Ze hebben begrip voor belang van budgetten en geld nodig. Niet zo van we geven een opdracht en we zien wel waar we uitkomen. Hoeveel het ook kost. Er moet heel duidelijk worden neergezet, wat verwachten we van hen, wat zijn de verantwoordelijkheden.” [AH 7]*

*“Als het extern gebeurt zul je niet elk lijntje direct zien. Je moet daarom in eerste instantie alles beter uitgewerkt hebben en beter omschreven hebben hoe je het uiteindelijk wilt hebben.” [FLM 13]*

### **Groei organisatie**

De respondenten geven aan dat de organisatie enorm aan het groeien is. Er komen daardoor veel nieuwe medewerkers bij, die volgens een leidinggevende veel sturend vermogen nodig hebben van de frontline managers. Het gevolg is dat de span of control van de managers toeneemt en volgens hen heeft dit een impact hun rol, zo blijkt uit de volgende uitspraak:

*“De teams worden groter, dus ik denk dat de verhouding tussen vakinhoudelijke en de managementtaken dat dat wel meer richting management aan het gaan is, waarbij het misschien nu op een 70/30% verhouding ligt, zal dat meer richting 50/50 gaan.” [FLM 3]*

### **Integrale samenwerking Werkmaatschappijen**

Een andere ontwikkeling die door vele respondenten wordt benoemd is de integratie tussen de verschillende werkmaatschappijen. Meerdere frontline managers geven aan zelf al samen te werken met een andere werkmaatschappij. Eén frontline manager meent echter dat in deze integratie nog veel slagen te maken zijn, zo blijkt uit het volgende citaat:

*“Voorlopig functioneren alle werfjes op hun eigen manier. Maar ze moeten toch water bij de wijn doen. Niet iedereen is daar 100% happy mee.” [FLM 5]*

De meeste frontline managers beweren dat integrale samenwerking niet direct gevolgen heeft voor hun functioneren. Dit speelt op een hoger niveau volgens hen.

### **Invoering ERP-systeem**

Een aantal respondenten menen dat de invoering van het nieuwe ERP-systeem een ontwikkeling is, die impact heeft op de rol van de frontline manager. Dit geldt voornamelijk voor de afdelingen in het primaire proces. De invoering van het nieuwe systeem vraagt met

name een andere manier van denken. Echter geeft een afdelingshoofd aan dat communicatie tussen de verschillende ketens erg belangrijk zal worden, onderstaande uitspraak illustreert dit:

*“In het vorige pakket waren de ketens niet aan elkaar verbonden. In het nieuwe ERP systeem ben je afhankelijk van elkaar. Daarom is communicatie des te belangrijker. Communicatie over de problemen en hoe je het gezamenlijk op gaat lossen.” [AH 10]*

### **Subconclusie**

Allereerst lijkt de manier waarop de organisatie is ingericht impact te hebben op de rol van de frontline manager. Over het algemeen wordt de organisatie omschreven als een matrix of projectorganisatie, waardoor de frontline manager te maken heeft met verschillende belanghebbenden, die hij allemaal tevreden moet houden. Daarnaast is de organisatiecultuur volgens een aantal frontline managers iets waar zij rekening mee moet houden en een persoon uit het hogere management benadrukt dat klantbewustzijn een cultuuraspect is. Verder benoemen de respondenten niet dat dit vraagt om bepaalde vaardigheden. Bovendien zijn de karakteristieken van de medewerkers die aangestuurd moeten worden van invloed op de manier van leidinggeven. Verschillen hierin kunnen vragen om een ander manier van aansturen. De teams binnen deze organisatie verschillen zodanig dat een frontline manager inlevingsvermogen nodig heeft om elke persoon op de juiste manier te benaderen.

Verder kan de conclusie getrokken worden dat de organisatie volgens de respondenten de komende jaren met een aantal ontwikkelingen te maken krijgt, die nu al in meer of mindere mate spelen. Dit zal naar verwachting impact hebben op de rol van de frontline manager. De belangrijkste ontwikkelingen zijn de internationalisering en de toename van het uitbesteden van werk. Internationale samenwerking vraagt van frontline managers dat ze zich bewust zijn van de verschillen tussen de culturele waarden en hier kennis van hebben. Door het uitbesteden van werk zullen ze wat meer commerciële vaardigheden moeten ontwikkelen om te onderhandelen over de contracten. Daarnaast zal communicatie belangrijker worden om de verwachtingen vooraf goed te managen, omdat er geen direct zicht meer is op de uitvoering van het werk. De invoering van het nieuwe ERP-systeem zal volgens een aantal afdelingshoofden tot gevolg hebben dat de onderlinge afdelingen meer van elkaar afhankelijk worden en daardoor wordt goede communicatie over de afdelingen heen essentieel. Bovendien heeft de organisatie te maken met een enorme groei op dit moment. Een aantal afdelingshoofden, frontline managers en het hogere management zijn van mening dat hierdoor de span of control groter zal worden, waardoor de focus steeds meer zal gaan liggen op de management-vaardigheden en steeds minder op de inhoud. Tot slot wordt genoemd dat er steeds meer integrale samenwerking zal plaatsvinden tussen de verschillende werkmaatschappijen, echter heeft dit niet direct gevolgen voor de rol van de frontline manager.

## **4.4 Ontwikkelpunten**

In deze paragraaf zal de beantwoording van onderstaande deelvraag centraal staan:

*“Welke vaardigheden vragen volgens de respondenten om ontwikkeling gezien de huidige situatie?”*

Aan alle respondenten is gevraagd welke punten ontwikkeling behoeven in het functioneren van het huidige frontline management. Tabel 7 geeft een overzicht van de punten, die zijn voorgedragen uitgesplitst naar respondentengroep. In deze paragraaf zullen de meest genoemde ontwikkelpunten worden uitgewerkt.

Ontwikkelpunten	MW	FLM	AH	HM	Totaal
Communicatie	3	3	2		8
Projectmanagement		4	3		7
Peoplemanagement	2		3		5
Strategisch denken - helicopterview		1	1		2
Sollicitatiegesprekken		2			2
Proactief denken			1		1
Changemanagement			1		1
Beoordelen			1		1
Opleiding en ontwikkeling			1		1
Aanspreken			1		1
Consultancyvaardigheden			1		1
Besluitvaardigheid		1			1
Delegeren		1			1
Overtuigen		1			1
Luisteren naar klant		1			1
Situationeel leiderschap		1			1
Verbeteringen aandragen eigen vakgebied				1	1

Tabel 7: Ontwikkelpunten

Op de vraag welke vaardigheden de frontline manager zelf nog graag verder zou willen ontwikkelen om zijn functie uit te kunnen voeren, wordt wisselend antwoord gegeven. Sommige van hen geven aan voldoende trainingen te hebben gevolgd en geen behoefte te hebben aan het volgen van verdere trainingen. Onderstaande uitspraak geeft de mening van één van de respondenten weer:

*“Ik denk dat het management wat ze moeten kunnen wel beheersen. In de basis zijn het allemaal projectleiders die goed kunnen communiceren en goed binnen het team vallen. Je hebt daar natuurlijk heel veel cursussen in. Maar ik denk dat dat de doorsnee projectleider niet interesseert. Die vindt het wel best met wat ze gedaan hebben.” [FLM 3]*

Andere frontline managers geven echter wel aan een aantal vaardigheden te willen verbeteren of in het algemeen te constateren dat er vaardigheden ontwikkeling behoeven. De meeste genoemde punten zijn communicatie, projectmanagement en peoplemanagementvaardigheden.

### Communicatie

Uit de interviews is naar voren gekomen dat communicatie op sommige afdelingen wel een punt van aandacht is. Dit wordt zowel door medewerkers, afdelingshoofden als door frontline managers zelf aangegeven. De volgende uitspraken geven dit weer:

*“In principe zouden we iedere week om de tafel gaan met iedereen, maar vanwege tijdgebrek red je dat lang niet elke week. Het is vooral belangrijk dat verschillende mensen weten van elkaar waar ze mee bezig zijn. Zodat er niet van alles dubbel gebeurt.” [MW 11]*

*“Het doorcommuniceren van zaken naar hun medewerkers ontbreekt er regelmatig aan. Dat zijn ze niet gewoon om te zeggen van weet je wat, 1x per maand eventjes een uurtje met het hele team in een hok. Gewoon informeren. Op dat moment ook informatie verzamelen van de medewerkers en dat weer meenemen naar het niveau van het MT.” [AH 7]*

Deze uitspraken laten onder andere zien dat medewerkers niet altijd goed worden geïnformeerd. Hiermee wordt door de frontline managers bedoeld het duidelijk aangeven van verwachtingen. Dat wordt nu nog regelmatig overgeslagen. Daarnaast wordt er volgens

medewerkers niet altijd tijd gemaakt voor bijvoorbeeld een afdelingsoverleg, omdat dat gezien wordt als zonde van de tijd. Verschillende respondenten geven aan hier wel behoefte aan te hebben. Daarnaast geeft een respondent aan dat het fijn zou zijn als zijn leidinggevende het overzicht communiceert van wat er allemaal speelt op de afdeling en regelmatig de stand van zaken met het team doorneemt.

### **Projectmanagement**

Op de vraag welke vaardigheden frontline managers graag verder zouden willen ontwikkelen, wordt door vier respondenten aangegeven, dat projectmanagement hiervoor in aanmerking komt. Zij zien dat als een meerwaarde en willen hier daarom graag verder in geschoold worden, met name het maken van planningen wordt genoemd. Twee respondenten geven daarnaast aan dat het niet alleen nuttig is voor henzelf maar ook voor hun collega's. Volgens een frontline manager beseft niet iedereen dat het maken van planning essentieel is, juist als het druk is. Door een aantal afdelingshoofden wordt eveneens aangegeven dat projectmanagementvaardigheden op sommige afdelingen wel ontwikkeling behoeven, zoals blijkt uit de volgende uitspraak:

*“Het maken van een planning, het combineren van planningen, bijhouden van de voortgang, zowel in uren maar ook de kwaliteit. Ik denk voor 80% is dat nieuw. Terwijl dat wel al een paar jaar van die mensen wordt verwacht.” [AH 7]*

### **Peoplemanagementvaardigheden**

Een aantal afdelingshoofden en medewerkers geven aan dat frontline managers op het gebied van peoplemanagement nog wel wat kunnen ontwikkelen, zo blijkt uit de volgende uitspraken:

*“Wat ik zelf heel belangrijk vind is inlevingsvermogen in de mens. Dat is iets wat wel eens een beetje ondersneeuwt. Dat is misschien inherent aan technneuten. Ze zijn allemaal heel analytisch en goed in de techniek. Maar er zijn ook andere kanten.” [AH 22]*

*“Je ziet er wordt werk uitgedeeld in een groep en voor de rest hoe iemand het oppakt en hoe die daarvan kan leren, daar wordt onvoldoende aandacht aan besteed.” [AH 7]*

Uit deze uitspraken komt onder andere naar voren dat er bij sommige frontline managers een gebrek is aan inlevingsvermogen, dat medewerkers niet altijd voldoende ondersteund en gecoacht worden in hun ontwikkeling en het verbeteren van hun zwaktes. Bovendien noemt een afdelingshoofd het voeren van beoordelingsgesprekken/functioneringsgesprekken als een aandachtspunt. Daarnaast geven een tweetal geïnterviewde medewerkers aan dat hun leidinggevende meer met hen in gesprek kan gaan. Zeker bij nieuwe medewerkers is dit nodig om hen te begeleiden in hun nieuwe functie en af en toe te peilen hoe het gaat en waar ze tegenaan lopen. Maar ook medewerkers die al langer werkzaam zijn hebben er behoefte aan dat hun leidinggevende regelmatig vraag hoe het gaat, zodat hij weet wat er speelt en waar de medewerkers mee bezig zijn. Onderstaande uitspraak illustreert dit:

*“Ik kan de hele week bezig zijn om de zaak af te breken, zonder dat ze dat weten. Ik vind het zelf belangrijk dat ze zeker 1 of 2 keer op een dag komen van hoe gaat het, loop je ergens tegenaan.” [MW 16]*

Door de frontline managers zelf wordt dit geen enkele keer benoemt als ontwikkelbehoefte.

### **Doorgroei naar frontlinemanagementfunctie**

Meerdere frontline managers geven aan eerst zelf als medewerker in het vakgebied te hebben gewerkt en daarna te zijn doorgegroeid naar hun huidige functie. Dit wordt door de betreffende frontline managers aan de ene kant als een voordeel gezien, omdat je daardoor

weet wat het werk inhoudt. Aan de andere kant kan het volgens hen ook een nadeel zijn, omdat het lastig is afstand te doen van de inhoud:

*“Als je denkt dat kan je op een andere manier doen, die volgens mij beter is, dan is het wel eens lastig om dat toch diegene laten doen. Want dan gaat het kriebelen van laat mij dat maar even doen.” [FLM 13]*

Daarnaast kan het volgens een respondent lastig zijn boven de groep te gaan staan:

*“Nu moet je bijvoorbeeld iemand van 50 gaan vertellen wat hij moet doen, terwijl je daarvoor gewoon als zijn collega binnenkwam.” [FLM 14]*

Andere respondenten beweren eveneens dat het doorgroeien van de frontline managers vanuit de professie niet altijd voordeling is. Dit wordt door zowel afdelingshoofden als het hogere management aangegeven.

*“Hoe vaak zie je niet dat de beste techneut maar teamleider wordt. Dat resulteert er in dat je een slechte teamleider hebt en een goede techneut kwijt bent.” [OR 27]*

### **Gevolgdde trainingen**

Vele respondenten geven aan dat ze al verschillende cursussen gevolgd hebben, waar ze van hebben geleerd en die van toegevoegde waarde zijn geweest. Een groot aantal geïnterviewde frontline managers zegt een cursus sollicitatiegesprekken voeren te hebben gevolgd en daar veel aan te hebben gehad, zo blijkt uit onderstaand citaat:

*“Die laatste training die ik had van solliciteren dat was wel echt een eyeopener. Goh deze methode is toch wel een stuk interessanter dan wat er hier werd gedaan. En het leert je ook de technieken die je ook weer in de evaluatiegesprekken kunt gebruiken.” [FLM 1]*

Naast sollicitatietrainingen zijn ook cursussen op het gebied van projectmanagement en algemene managementvaardigheden genoemd.

### **Subconclusie**

Uit de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat het met de inhoudelijke vakkennis van alle frontline managers wel goed zit. Ze hebben in bijna alle gevallen een technische opleidingsachtergrond. Vaak hebben ze zelf ook het werk uitgevoerd en weten er daarom veel vanaf. Het zijn met name de interpersoonlijke vaardigheden die aandacht behoeven. Communicatie is het meest genoemde ontwikkelpunt en ook peoplemanagementvaardigheden worden aangestipt als aandachtspunt door medewerkers en leidinggevendenden, terwijl frontline managers dit zelf niet als een ontwikkelpunt aangeven. Dit is opvallend. Onder peoplemanagementvaardigheden wordt verstaan het inlevingsvermogen in de mensen en oog hebben voor ontwikkeling van het individu. Bovendien wordt projectmanagement steeds belangrijker en veel frontline managers zijn nog niet gewend om daarmee te werken. Hieronder wordt verstaan het maken van plannings en vervolgens het bewaken van de kwaliteit, budgetten en uren. Om die reden wordt aangegeven dat dit eveneens verbetering behoeft. Een groot aantal frontline managers zien eveneens in dat dit belangrijk is. Daarnaast blijkt dat frontline managers niet helder in beeld hebben wat van hen verwacht wordt door zowel medewerkers als leidinggevende.

## Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord op basis van de onderzoeksresultaten uit het vorige hoofdstuk. Vervolgens wordt in het tweede deel, de discussie, gereflecteerd op de gebruikte theorie, het conceptueel model, de resultaten en de toegepaste onderzoeksmethode. Hieruit worden aanbevelingen geformuleerd voor de inrichting van het management development programma voor frontline managers en voor eventueel vervolgonderzoek.

### 5.1 Conclusie

De centrale vraag binnen het onderzoek luidt als volgt:

*“Wat zijn de verwachtingen van de respondenten<sup>3</sup> over de rol en de daarbij behorende vaardigheden van een frontline manager bij een organisatie in de maritieme sector?”*

Uit de resultaten van dit kwalitatieve onderzoek blijkt, dat de frontline manager verantwoordelijk is voor het coördineren, faciliteren en controleren van de werkzaamheden van medewerkers. Daarnaast is hij het aanspreekpunt van het team en eindverantwoordelijk voor het teamresultaat. De frontline managers zelf leggen met name de nadruk op deze op inhoud gerelateerde taken. Toch hebben ze, aldus vele respondenten, ook peoplemanagement taken. Hierin zijn een aantal HR-activiteiten te onderscheiden. Er wordt verwacht dat ze oog hebben voor hun personeel, belangstelling tonen en dat ze problemen en conflicten signaleren en oplossen. Afdelingshoofden vinden het belangrijk dat frontline managers hun medewerkers motiveren en coachen en dat ze actief zijn op het gebied van teamoverstijgende samenwerking, terwijl de frontline managers dit zelf vrijwel niet benoemen.

Om de hierboven beschreven taken uit te kunnen voeren zal een frontline manager vakinhoudelijke kennis moeten hebben, zodat hij weet wat het werk van zijn medewerkers inhoudt. Op dit moment is dit een belangrijke vereiste, die door het huidige frontline management meer dan voldoende wordt beheerst, aldus de geïnterviewden. Gezien de groei van de organisatie zal deze kennis echter, naar verwachting van enkele afdelingshoofden, frontline managers en het hogere management, steeds minder belangrijk worden. De teams zullen volgens deze respondenten namelijk toenemen in omvang, waardoor de frontline manager niet meer de tijd heeft zich met de inhoud bezig te houden. Hij zal hier dus meer afstand van moeten nemen. Dit zal voor de gemiddelde frontline manager lastig zijn, omdat ze hier zelf juist de nadruk op leggen en in sommige gevallen aangeven ook zelf nog mee te werken, terwijl dit niet van hen wordt verwacht. Enkele respondenten denken dat de nadruk meer zal komen te liggen op het aansturen van de medewerkers. Frontline managers hebben met name peoplemanagementvaardigheden nodig om de verschillende medewerker op de juiste manier aan te sturen. Afdelingshoofden en medewerkers vinden dat dit punt juist ontwikkeling behoeft bij het huidige frontline management. Opvallend is dat frontline managers hier zelf anders tegenaan kijken.

Overtuigen en beargumenteren is iets wat de meeste frontline managers voornamelijk zelf nodig achten om zowel de medewerkers als andere partijen binnen en buiten de organisatie achter hun besluiten te krijgen en om de informatie te bemachtigen die zij willen hebben. Bovendien is communicatie volgens bijna alle geïnterviewden van belang, terwijl dit door ongeveer de helft van hen aangegeven wordt als een aandachtspunt. Daarbij zijn zowel afdelingshoofden als frontline managers van mening dat het goed kunnen managen van

<sup>3</sup> Het hogere management, de afdelingshoofden, de frontline managers en de medewerkers

verwachtingen steeds belangrijker zal worden naar mate er meer werkzaamheden worden uitbesteed. Om dit te kunnen realiseren zal er vooraf een goede afstemming moeten zijn, waarin goed en duidelijk communiceren min of meer vereist is volgens hen. Gezien de organisatiestructuur zijn deze vaardigheden ook van belang. Deze structuur zorgt er namelijk voor dat een frontline manager met veel verschillende belanghebbenden te maken heeft, die hij allemaal tevreden moet houden. Naast communicatie zal het uitbesteden van werk vragen om commerciële vaardigheden om te kunnen onderhandelen over de contracten. Dit is eveneens nodig voor de omgang met klanten, wat door iemand uit het hogere management wordt omschreven als een culturaspect. De cultuur is volgens een aantal frontline managers iets waar zij rekening mee moeten houden. Dat dit vraagt om bepaalde vaardigheden wordt niet door de respondenten benoemd.

Bovendien zal de frontline manager door de internationalisering van de organisatie in toenemende mate met mensen uit andere culturen te maken krijgen, waarmee hij moet communiceren en samenwerken. Een grote groep respondenten benadrukt dat voor deze internationale samenwerking bewustzijn en kennis van de verschillen tussen de culturele waarden vereist is.

Daarnaast menen voornamelijk frontline managers zelf goed te moeten kunnen plannen en organiseren om ervoor te zorgen dat het gewenste resultaat behaald wordt binnen de begrote uren en kosten. Vanwege het feit dat de organisatie veel met projecten werkt, zijn projectmanagementvaardigheden gewenst. Door vele respondenten is aangegeven dat dit ontwikkeling behoeft, omdat de meeste frontline managers nog niet gewend zijn op deze manier te werken. Tevens zijn besluitvaardigheid en het kunnen bewaren van het overzicht, vaardigheden die bij een frontline manager niet mogen ontbreken.

Daarenboven benoemen zowel afdelingshoofden als frontline managers dat laatstgenoemden continu op zoek moeten zijn naar verbetering in hun vakgebied, dat zij meedenken over de toekomst en input leveren voor het beleidsplan van de afdeling. Om dit te kunnen doen moeten zij analytisch vermogen hebben en een helicopterview, aldus de respondenten. Ze zullen in staat moeten zijn verbanden en relaties te onderscheiden en te kunnen zien wat hun onderdeel betekent in relatie tot het grote geheel. Verder zal de invoering van het nieuwe ERP-systeem ervoor zorgen dat de afdelingen steeds meer van elkaar afhankelijk worden, omdat de hele keten aan elkaar gekoppeld wordt. Volgens enkele afdelingshoofden vraagt deze ontwikkeling eveneens om een helicopterview, zodat men weet hoe de schakels met elkaar in verbinding staan.

## 5.2 Discussie

### 5.2.1 Reflectie op theorie en conceptueel model

Deze paragraaf staat in het teken van reflectie. Allereerst zal worden ingegaan op de rol van de frontline manager en vervolgens op de vaardigheden die deze functionaris nodig heeft. Tot slot zal gereflecteerd worden op het conceptueel model, waarbij in wordt gegaan op factoren uit de interne en externe organisatiecontext, die van invloed zijn op de rol en de vaardigheden van een frontline manager.

#### *Rol frontline manager*

De verwachtingen met betrekking tot de rol van de frontline manager komen grotendeels overeen met de resultaten. Zoals op basis van de literatuur te verwachten viel is het onderhouden van het werkproces een belangrijke taak van een frontline manager en heeft hij hierbij een coördinerende en faciliterende rol. Het monitoren van de werkzaamheden komt eveneens terug aangezien frontline managers verantwoordelijk zijn voor het bewaken van de budgetten, de tijd en de kwaliteit. Echter het implementeren van beleid wordt vrijwel niet



genoemd als taak van een frontline manager. Wat overigens niet wil zeggen dat dit niet gebeurt. Misschien wordt dit onbewust juist wel gedaan. Daarnaast wordt volgens de literatuur, van frontline managers in bepaalde mate verwacht dat zij een bijdrage leveren aan het doorvoeren van verbeter- en veranderingspogingen. Deze verwachting kan vanuit de onderzoeksresultaten worden bevestigd. Een groot aantal frontline managers geeft namelijk aan zich bezig te houden met het verbeteren van het eigen “product”. Door de overige respondentengroepen wordt eveneens aangegeven dat van hen verwacht wordt dat ze op dit gebied actief bezig zijn.

Bovendien was op basis van de literatuur te verwachten dat peoplemanagementtaken onderdeel uitmaken van de functie van de frontline manager bij de onderzoeksorganisatie en dat zij operationele HR taken uitvoeren. Dit komt overeen met de resultaten die voortgekomen zijn uit de interviews. Hieruit blijkt dat de frontline managers verschillende HR-taken hebben, namelijk op het gebied van werving en selectie, beoordelingsgesprekken en opleiding en ontwikkeling. Verder geven bijna alle respondenten aan het erg belangrijk te vinden dat een frontline manager interesse toont in het wel en wee van zijn medewerkers.

In de literatuur wordt echter niet genoemd dat een frontline manager het aanspreekpunt is van het team en dat hij de taak heeft contacten te onderhouden met andere partijen binnen en buiten de organisatie. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat dit juist een belangrijke taak is. Het zou kunnen dat dit specifiek van toepassing is op de onderzoeksorganisatie. Door het werken met projecten hebben zij namelijk met veel verschillende partijen te maken en daar dus ook veel contacten mee. Zo zeggen Pant & Baroudi dat het opbouwen en onderhouden van relaties met belanghebbende partijen een van de grootste uitdagingen is voor projectmanagers (Pant & Baroudi, 2008). Bovendien kan dit in de literatuur vallen onder het onderhouden van het werkproces, terwijl dit als zodanig niet expliciet genoemd is.

Samenvattend kan gesteld worden dat de taken die omschreven zijn in de literatuur grotendeels overeenkomen met wat uit de onderzoeksresultaten naar voren is gekomen. Met uitzondering van het implementeren van beleid, het doorvoeren van veranderpogingen en het onderhouden van contacten met partijen binnen en buiten de organisatie.

### *Vaardigheden frontline manager*

In het theoretisch kader was de verwachting geschetst dat een frontline manager bij de onderzoeksorganisatie zowel interpersoonlijke, cognitieve als technische vaardigheden nodig heeft om zijn functie uit te kunnen oefenen. Deze verwachting kan op basis van de onderzoeksresultaten worden bevestigd. Volgens Yukl zijn technische vaardigheden in het bijzonder voor het lagere management gerelateerd aan de effectiviteit van leiderschap (Yukl, 2010). Volgens hem hebben managers die toezicht houden op anderen, kennis nodig over de techniek en het materiaal waar zijn ondergeschikten mee werken voor het organiseren, plannen en monitoren van het werk (Yukl, 2010). Aangezien deze taken toebehoren aan het frontline management in de onderzoeksorganisatie werd verwacht dat naar voren zou komen dat technische kennis van belang is voor deze groep. Uit de onderzoeksresultaten is overeenkomstig deze verwachting gebleken dat technische vaardigheden bij dit managementniveau enorm belangrijk zijn. Het is de meest genoemde vaardigheid en volgens bijna alle respondenten onmisbaar voor het functioneren. De grote nadruk op deze kennis was echter niet verwacht. De verwachting was juist dat de nadruk zou komen te liggen op peoplemanagementvaardigheden, omdat sommige auteurs aangaven dat die steeds belangrijker worden en dat dit een veel grotere invloed heeft op het resultaat dan technische vaardigheden (Pant & Baroudi, 2008; Knies & Leisink, 2009). Gezien het feit dat de meeste frontline managers binnen de organisatie werken met projecten en daarmee dus een projectmanagementrol hebben, werd op basis van de mening van Gillard verwacht dat interpersoonlijke vaardigheden noodzakelijk zijn voor succes (Gillard, 2009). Bovendien is voor een projectmanager het managen van relaties essentieel om tevredenheid te creëren bij

alle betrokken partijen. Dit is een aanvulling op de technische vaardigheden, omdat projectuitkomsten bereikt worden door mensen en niet enkel door het gebruik van techniek (Pant & Baroudi, 2008). Deze literatuur lijkt erop te wijzen dat technische kennis steeds minder belangrijk wordt. Daarenboven geeft Weick aan dat het hebben van zeer specialistische kennis een manager zelfs in de weg zou kunnen staan om het grote geheel te overzien (Weick, 1988). Terwijl uit dit onderzoek naar voren is gekomen dat het zien van het grotere geheel juist steeds belangrijker zal worden voor de managers in deze organisatie.

Dat de respondenten een ander beeld geven dan de literatuur, zou verklaard kunnen worden uit het feit dat in dit soort type organisaties het hebben van vakinhoudelijke kennis van belang is. Volgens Yukl kan namelijk het type organisatie bepalend zijn voor de gewenste vaardigheden (Yukl, 2010). Echter het zou ook mogelijk kunnen zijn dat dit de perceptie is van de respondenten, terwijl het in werkelijkheid niet noodzakelijk is om deze kennis te hebben. Veel frontline managers zijn doorgegroeid vanuit een technische functie en zijn dan ook in het bezit van de technisch inhoudelijk kennis. Hieruit zou door hen de conclusie getrokken kunnen worden dat het noodzakelijk is om deze kennis te hebben. Daarnaast zou het vanuit de frontline managers een vorm van zekerheid kunnen zijn om met deze inhoudelijke kennis een eventueel gebrek aan managementvaardigheden te compenseren. Een aanbeveling is dan ook om in een vervolgonderzoek na te gaan of het hebben van technisch inhoudelijke vakkennis van belang is voor een frontline manager in een technische organisatie.

Naast vakinhoudelijke kennis komt in dit onderzoek echter wel naar voren dat interpersoonlijke vaardigheden, zoals communiceren, overtuigen, onderhandelen en conflicten kunnen managen erg belangrijk zijn. Communicatie wordt zelfs een groot aantal keren aangegeven als essentiële vaardigheid voor een frontline manager. Het feit dat de respondenten technische kennis van belang vinden wil dus niet zeggen dat ze geen waarde hechten aan de interpersoonlijke vaardigheden. Zij menen dat dit beide nodig is voor het functioneren van een frontline manager. Dit is overeenkomstig de opvattingen dat het managen van projecten vraagt om zowel technische als interpersoonlijke vaardigheden (Gillard, 2009).

Samenvattend kan gesteld worden dat de in de literatuur geschetste vaardigheden overeenkomen met de onderzoeksresultaten, maar dat het accent in de resultaten toch wel ligt op vakinhoudelijke kennis, terwijl de literatuur aangeeft dat interpersoonlijke vaardigheden het meest van belang zijn. Dit zou slechts de perceptie van de respondenten kunnen zijn, maar de specifieke organisatiecontext zou hier ook een rol in kunnen spelen.

### *Conceptueel model*

Vanuit de literatuur werd verwacht dat zowel de interne als de externe organisatiecontext van invloed is op de rol en de vaardigheden van de frontline manager. Dit klopt grotendeels met de uitkomsten, omdat er vanuit zowel de interne als de externe organisatiecontext voorbeelden zijn genoemd die een impact hebben op de rol van een frontline manager. Desalniettemin moet de verwachting worden genuanceerd. Allereerst lijkt uit de onderzoeksresultaten naar voren te komen dat niet alle factoren uit de interne organisatiecontext (karakteristieken van de medewerker, grootte van de teams, organisatiestructuur en organisatiecultuur) die in het theoretisch kader worden omschreven, van invloed zijn. De organisatiestructuur en de grootte van de teams zijn volgens de respondenten wel van invloed. Hoe groter de teams hoe meer de focus zal liggen op de managementtaken en hoe groter de afstand naar de inhoudelijke taken zal zijn. Volgens de respondenten brengt de organisatiestructuur met zich mee dat er sprake is van onduidelijk opdrachtgeverschap en onduidelijkheid over wie nou eigenlijk de leidinggevende is. Daarnaast heeft de frontline manager met veel verschillende partijen te maken en moet hij

ervoor zorgen dat al deze partijen tevreden zijn. Dit vraagt om communicatieve vaardigheden. De literatuur gaf aan dat onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden van toepassing kunnen zijn bij een matrixorganisatie. Dit komt dus met elkaar overeen.

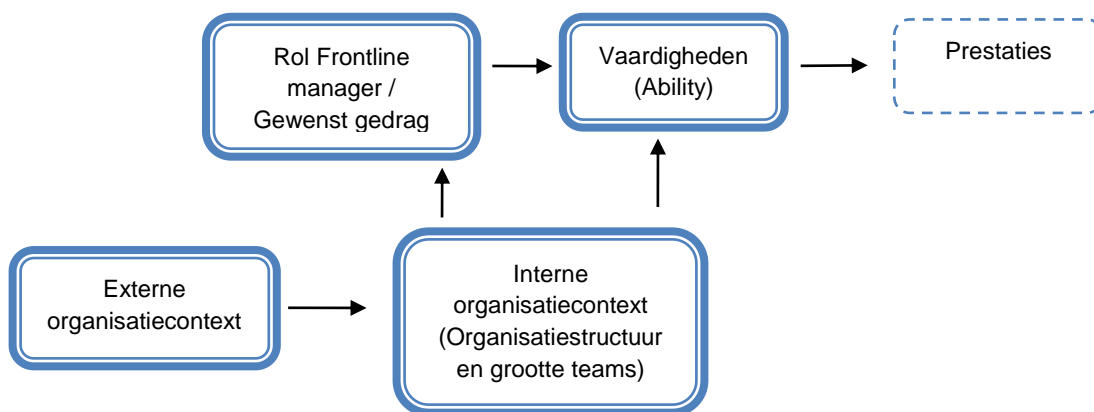
De karakteristieken van de medewerkers zijn volgens de respondenten niet van invloed op de rol en vaardigheden van de medewerkers. Wel komt naar voren dat iedere medewerker op een andere manier benaderd moet worden. Daarmee wordt bevestigd dat de frontline manager met elke medewerker een unieke ruilrelatie heeft. Tevens blijkt dat de ontwikkelbaarheid van de medewerker impact heeft op de manier waarop hij het meest effectief aangestuurd wordt. Eveneens wordt bevestigd dat een frontline manager inlevingsvermogen nodig heeft om medewerkers het meest effectief aan te sturen. Dit geldt echter voor iedere medewerker en niet specifiek voor een bepaalde groep.

Bovendien komt naar voren dat er bij de organisatie sprake is van een bijzondere cultuur en volgens de respondenten is het gewenst dat de frontline manager daar rekening mee houdt. Zij benoemen echter niet dat dit direct invloed heeft op de rol van de frontline manager en de gewenste vaardigheden. Eén en ander komt dus niet overeen met hetgeen op basis van de literatuur verwacht werd. Het zou kunnen betekenen dat de cultuur in deze specifieke context niet van invloed is, zoals Boselie en Yukl wel beweren. Dat het management juist de organisatiecultuur bepaald en dat de relatie dus andersom is, zoals door Schein wordt beweerd, zou een verklaring kunnen zijn (Schein, 2004). Echter het is ook mogelijk dat de cultuur onbewust wel invloed heeft, maar dat de respondenten de effecten hiervan niet zien of zich niet bewust van de impact zijn. Bovendien kan het te maken hebben met de open manier waarop het aspect cultuur in de interviews bevraagd is. Zo kon iedere respondent het begrip op een eigen manier interpreteren. Dit maakt onderlinge vergelijking niet mogelijk. Om erachter te komen wat de relatie is tussen de organisatiecultuur en de rol van de frontline manager is het aan te bevelen dit begrip te operationaliseren en hier verder onderzoek naar te doen.

Op basis van het conceptueel model was te verwachten dat de externe organisatiecontext een directe impact zou hebben op de rol en de daarbij behorende vaardigheden van een frontline manager binnen deze organisatie. De onderzoeksresultaten laten mogelijk zien dat deze impact eerder indirect is dan direct. Ontwikkelingen in de markt dwingen de organisatie ertoe om in de interne context zaken aan te passen. Zo leidt de toenemende concurrentie vanuit de lage loonlanden ertoe dat de organisatie de nadruk legt op het verbeteren van de efficiëntie en de verlagen van de kostprijs. Om dit te bereiken gaan zij steeds meer over tot het uitbesteden van werkzaamheden aan met name het buitenland. Ook aan het invoeren van een nieuw ERP-systeem en het bundelen van de krachten wordt hard gewerkt. Zo moet de samenwerking tussen de verschillende werkmaatschappijen bevorderd worden. Verder zorgt de aanwezige krapte op de arbeidsmarkt ten aanzien van technisch hooggeschoold personeel ervoor dat er steeds meer internationale medewerkers werkzaam zijn binnen de organisatie. Uit de resultaten blijkt deze internationalisering wel een impact te hebben op de rol en de daarbij behorende vaardigheden van een frontline manager. Deze ontwikkeling vraagt om interculturele communicatie en samenwerking. De verwachting over de gevolgen van de internationalisering worden hiermee bevestigd.

Vanwege de turbulente omgeving waar de organisatie zich in bevindt, was verwacht dat de respondenten aan zouden geven dat besluitvaardigheid en initiatief belangrijke vaardigheden zijn voor een frontline manager. Besluitvaardigheid is meerdere malen genoemd als vaardigheid, echter is dit niet genoemd in relatie met de omgeving. Op basis hiervan kan dus niet geconcludeerd worden dat de omgeving om besluitvaardigheid vraagt. Verder hebben de respondenten geen directie invloeden vanuit de externe omgeving beschreven, wat zou kunnen betekenen dat er geen directe invloed is. Het kan wel zo zijn dat de invloeden vanuit de externe omgeving betrekking hebben op de hogere managementniveaus en dat via hen (interne organisatiecontext) het frontline management

wordt bereikt. Yukl geeft namelijk aan dat het hogere management meer afhankelijk is van mensen buiten de organisatie en meer tijd besteed aan contacten met buitenstaanders. Bovendien zijn zij verantwoordelijk voor het maken van lange termijnplannen, het formuleren van beleid en het initiëren van nieuwe manieren van werken. Hierbij dienen zij te kijken naar de omgeving van de organisatie (Yukl, 2010). Het frontline management voert vervolgens uit wat door het hogere management is bedacht. Dit kan ook verklaren dat voor het frontline management de vaardigheid initiatief niet is genoemd, omdat dit meer bij het hogere management ligt. Er kon voorlopig geconcludeerd worden dat de externe organisatiecontext van invloed is op de interne organisatiecontext en daarmee indirect op de rol en vaardigheden van de frontline manager. Op basis hiervan is het conceptueel model als volgt aangepast:



**Figuur 3: Aangepast conceptueel model**

Het is echter ook mogelijk dat deze impact voor de respondenten niet zichtbaar is of dat zij niet over het vermogen beschikken om deze relatie aan te kunnen tonen. Aan te bevelen is daarom hier in een eventueel vervolgonderzoek verder op in te zoomen.

### 5.2.2 Reflectie op bevindingen

In deze paragraaf zal gereflecteerd worden op de bevindingen die staan beschreven in het hoofdstuk resultaten. Met name zal gekeken worden naar een verklaring voor de verschillen tussen de respondentengroepen.

Allereerst valt op dat het frontline management zelf de nadruk legt op inhoudelijke taken die direct gericht zijn op het werkproces. Zo geven zij aan ook nog wel eens mee te werken, terwijl dit door geen enkele andere respondentengroep benoemd wordt als zijnde hun taak. De overige respondentengroepen leggen meer de nadruk op de peoplemanagementtaken en zijn van mening dat peoplemanagement een ontwikkelpunt is voor vele frontline managers. De frontline managers geven dit zelf niet aan. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat veel frontline managers zijn doorgegroeid vanuit de professie, zij hebben het werk eerst immers zelf uitgevoerd. Het zijn daarom veelal technenuten, die graag bezig zijn met de inhoud en het communiceren en interesse tonen in de mensen wat minder vanzelfsprekend toepassen. Het is mogelijk dat ze zich niet bewust zijn van het feit dat ze hier onvoldoende aandacht aan besteden en ook niet beseffen dat medewerkers hier meer behoefte aan hebben.

Daarnaast is het opvallend dat de afdelingshoofden benoemen dat zij (teamoverstijgende) samenwerking belangrijk vinden, terwijl dit door geen enkele andere respondentengroep wordt aangekaart. Veel frontline managers zeggen wel als aanspreekpunt van het team te fungeren en contacten te onderhouden met interne en externe partijen. Het zou kunnen dat zij de samenwerking met andere teams/afdelingen hieronder scharen. Een andere verklaring

voor het verschil zou kunnen zijn dat frontline managers erg gericht zijn op hun eigen team en niet bewust zijn van het feit dat van hen samenwerking over de teamgrenzen heen wordt verwacht. Als ontwikkelpunt wordt door een aantal respondenten naar voren gebracht dat niet alle frontline managers het totale proces binnen de organisatie overzien.

Het laatste opvallende verschil is dat een groot aantal frontline managers aangeeft dat het kunnen overtuigen en beïnvloeden belangrijk voor hen is. Dit wordt door de overige respondentengroepen vrijwel niet genoemd. Mogelijk te verklaren door het feit dat sommige frontline managers eerst zelf medewerker zijn geweest en in hun nieuwe rol ineens boven de groep moeten staan. Dit kunnen ze als lastig ervaren en daarom extra benadrukken dat overtuigen en beïnvloeden van belang is om zaken voor elkaar te krijgen.

### 5.2.3 Aanbevelingen onderzoeksorganisatie

De betekenis van de onderzoeksresultaten voor de organisatie komen in paragraaf 5.2.3 aan de orde. Uit deze resultaten worden een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de vormgeving van het management development programma voor frontline managers.

#### *Communicatie*

Uit de interviews is naar voren gekomen dat communiceren niet het sterkste punt is van de meeste frontline managers. Ze zijn zich er niet altijd van bewust dat het belangrijk is om bepaalde zaken te communiceren en om bepaalde verwachtingen te managen. Er wordt in sommige gevallen geen tijd vrij gemaakt voor een overleg met het hele team om de stand van zaken door te nemen, terwijl dit juist erg belangrijk is voor de afstemming binnen het team. Het is aan te bevelen de frontline managers in het management development programma bewust te maken van het feit dat communicatie erg belangrijk is. Zodra ze zich hiervan bewust zijn, zal dit waarschijnlijk eerder opgepakt worden. Daarnaast is het aan te raden om aandacht te besteden aan gesprekstechnieken, waarbij gelet wordt om op de juiste manier een boodschap over te brengen naar medewerkers. Een groot aantal frontline managers kijkt positief terug op de gevolgde cursus sollicitatiegesprekken voeren. Ze zeggen daar veel aan te hebben gehad. Door het geven van handvatten voor het voeren van verschillende soorten gesprekken is het voor de frontline managers direct toepasbaar in de praktijk en zullen zij dit ook eerder gaan gebruiken.

#### *Peoplemanagement*

Peoplemanagement wordt door veel respondenten erg belangrijk gevonden. Vanuit de interviews is geconstateerd dat dit bij sommige frontline managers aandacht behoeft. Ze hebben niet altijd oog voor het wel een wee van de medewerkers. Dit valt te verklaren uit het feit dat de meeste frontline managers zijn doorgegroeid vanuit het vakgebied en daar veel interesse voor hebben. Ze houden er niet altijd rekening mee dat interesse tonen in mensen belangrijk gevonden wordt. Medewerkers geven juist aan hier behoefte aan te hebben. Het is daarom van groot belang dat zij hiervan bewust worden gemaakt en dat ze leren hoe hiermee om moeten gaan. Het is verstandig peoplemanagementvaardigheden op te nemen in het management development programma voor frontline managers.

#### *Distantiëren inhoud/delegeren*

Gezien het feit dat veel frontline managers aangeven nog mee te werken, terwijl blijkt dat dit niet van hen wordt gevraagd, zou geconcludeerd kunnen worden, dat zij het lastig vinden om afstand te doen van de inhoud. Door een aantal respondenten wordt ook aangegeven dat dit voor technenuten onder de frontline managers lastig kan zijn. De aanwezigheid van inhoudelijke vakkennis zal in de toekomst steeds minder belangrijk worden voor het management. De schepen worden zo complex dat het hebben van volledige kennis niet meer haalbaar is. Ze zullen dit over moeten laten aan hun medewerkers. De vraag die daarbij gesteld kan worden is of alle frontline managers het dan wel leuk vinden om die

functie uit te blijven oefenen. Het zou kunnen dat zij er liever voor kiezen om toch dicht bij de inhoud te blijven. Aan te bevelen is om dit verder te onderzoeken.

### **Projectmanagement**

Veel frontline managers geven zelf aan graag projectmanagementvaardigheden te willen ontwikkelen. Ze doelen hiermee op het maken van plannings en bewaken van tijd, budgetten en kwaliteit. Vanwege het werken met projecten, hebben zij hier iedere dag mee te maken. Zij zien in dat het beheersen daarvan een positieve impact kan hebben op hun werk. Daarnaast wordt door velen aangegeven dat dit een aandachtspunt is. Ondanks de veronderstelling dat ze dit kunnen, lukt het nog niet bij iedereen. Door middel van een cursus zou hier aandacht aan besteed kunnen worden. Het is hierbij van belang bedrijfsbreed voor dezelfde vorm te kiezen, om afwijkingen in werkwijze te voorkomen.

### **Situationeel leiderschap**

Uit de resultaten blijkt dat frontline managers te maken hebben met veel verschillende mensen in hun team. De meeste frontline managers zijn zich ervan bewust dat iedereen anders is en ook een andere manier van benaderen nodig heeft. Een aantal frontline managers geeft aan veel van de cursus "situationeel leiderschap" te hebben opgestoken. Met name met betrekking tot het inzicht krijgen in de typen persoonlijkheden en hoe je daar vervolgens mee om moet gaan. Ook dit punt zou in het management development programma opgenomen kunnen worden.

### **Overkoepelende proces**

Uit de interviews blijkt dat veel respondenten erg vanuit hun eigen afdeling spreken en afgeven op andere afdelingen. Hieruit zou de conclusie getrokken kunnen worden dat zij niet helemaal in beeld hebben hoe het gehele proces verloopt en wat hun aandeel in het verhaal is. Het is belangrijk in het management development traject juist voor deze managementlaag het gehele proces in beeld te brengen. Zo kunnen zij het overzien en daardoor beter inschatten wat de gevolgen zijn van de door hen genomen beslissingen.

### **Zelfreflectie**

Zichtbaar is dat veel medewerkers zijn doorgegroeid vanuit hun vakgebied naar de functie van frontline manager. Ondanks het volgen van trainingen, blijkt het niveau niet altijd optimaal te zijn. Zelf zijn ze wel tevreden, terwijl hun leidinggevende een ander beeld geeft. Hieruit blijkt dat het reflecterend vermogen van de frontline managers nog niet optimaal is ontwikkeld. Daarnaast geven enkele respondenten aan graag zelfreflectie binnen een management development programma terug te willen zien. Voor hen is een van de beste vormen om te leren. Om deze redenen mag dit thema dan ook niet ontbreken.

### **Selectie deelnemers**

Verschillende respondenten geven aan al diverse trainingen gevolgd te hebben op het gebied van leidinggeven. Bij de selectie van de deelnemers is het aan te raden hier goed naar te kijken. Zo kan herhaling worden voorkomen. Een aantal respondenten zeggen geen behoefte te hebben aan verdere trainingen of cursussen. Dit wil echter niet zeggen dat zij niets meer hoeven te leren. Het is aan te bevelen om hier rekening mee te houden.

### **Cultuur**

De respondenten beschrijven de cultuur van de organisatie als uniek. De trots om bij deze organisatie te werken en het aanwezige familiegevoel is groot. Mensen zijn hierdoor bereid een stapje extra te zetten. Deze cultuur kan gezien worden als de kracht van de organisatie en daarom verzoeken verschillende respondenten ook om ervoor te zorgen dat dit gewaarborgd blijft. Een manager kan hier een belangrijk rol inspelen omdat hij deze cultuur

uit kan dragen richting zijn medewerkers. Het is daarom ook aan te bevelen dit cultuuraspect mee te nemen in het management development programma.

#### 5.2.4 Reflectie op onderzoeksmethode & aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Tot slot wordt in deze paragraaf gereflecteerd op de wijze waarop dit onderzoek is verricht en het belicht daarbij de mogelijke beperkingen. Hieruit voortkomend worden aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

Allereerst is de onderzoeker werkzaam bij één van de drie werkmaatschappijen waar het onderzoek is uitgevoerd. Dit betekent dat de onderzoeker een dubbele rol heeft. De onderzoeker is zich hier tijdens het gehele onderzoek zeer bewust van geweest. Bij de selectie van de respondenten is hier bijvoorbeeld rekening mee gehouden. Zo heeft de onderzoeker alleen maar respondenten geselecteerd, die de onderzoeker nog niet eerder heeft gezien of gesproken en waar in het werk niet direct contact mee is geweest. Het is voor een onderzoeker echter onmogelijk geheel waardevrij te zijn. De onderzoeker selecteert en benadert de respondenten, neemt op een eigen manier de interviews af en kiest welke thema's relevant zijn en in het onderzoeksrapport worden opgenomen. Desondanks heeft de onderzoeker geprobeerd zowel tijdens het houden van de interviews als tijdens het analyseren en beschrijven van de gegevens zo objectief en kritisch mogelijk te kijken naar de situatie zoals die geschetst is door de respondenten. Daarnaast heeft de onderzoeker regelmatig overleg gehad met andere personen, om erachter te komen hoe zij de resultaten interpreteren.

Ten tweede is dit onderzoek explorierend van aard geweest om te onderzoeken wat er allemaal leeft binnen een deel van een organisatie in de maritieme sector. Dit alles met betrekking tot de huidige en gewenste rol en vaardigheden van een frontline manager. Er zijn 27 respondenten geïnterviewd. Vanuit deze interviews is getracht een algemeen beeld te krijgen. Door het beperkte aantal respondenten is het mogelijk dat de omschreven situatie afwijkt van de werkelijke situatie. Geprobeerd is echter dit zoveel mogelijk te ondervangen door medewerkers verspreid over verschillende werkmaatschappijen, afdelingen en leeftijdsgroepen te selecteren.

In een vervolgonderzoek kan door middel van een kwantitatief onderzoeksdesign getoetst worden of de uitkomsten voor de gehele organisatie gelden. Zo ook voor de vaardigheden die ontwikkeling behoeven, zodat dit gegeneraliseerd kan worden naar het gehele personeelsbestand. Daarnaast is het aan te bevelen om meer organisaties binnen en buiten de maritieme sector mee te nemen, zodat een beter beeld ontstaat over de impact van deze specifieke sector op de rol en vaardigheden van een frontline manager.

Ten derde heeft de onderzoeker getracht de geïnterviewden zo min mogelijk te sturen. Niet elke respondent was even spraakzaam, waardoor het soms nodig is gebleken aanvullende vragen te stellen of wat sturing te geven aan het gesprek. Sommige respondenten gaven aan het moeilijk te vinden concrete vaardigheden te benoemen die ze nodig hebben om hun werk uit te kunnen voeren. Ze vonden het lastig om die vertaalslag te maken. De onderzoeker heeft dit proberen te ondervangen door van te voren in de uitnodigingsmail uit te leggen wat er in het interview gevraagd ging worden, zodat ze hier alvast over na konden denken. Veel respondenten gaven ook aan dit gedaan te hebben en namen een lijstje met aantekeningen mee naar het gesprek. Echter niet iedereen had de tijd genomen om hiervoor te gaan zitten, waardoor de vragen lastiger te beantwoorden waren. Voor de eerste interviews was te weinig tijd ingepland, waardoor niet op alle onderwerpen even uitgebreid is in gegaan.

Ten vierde zou het kunnen zijn dat, door het stellen van open vragen, de respondenten niet alle vaardigheden die daadwerkelijk belangrijk zijn hebben opgenoemd. Het kan zijn dat ze



die vergeten zijn, of dat ze zich niet bewust zijn van het feit dat die ook belangrijk zijn. Als de respondenten bijvoorbeeld een lijst voor ogen hadden gekregen met daarop vaardigheden waar ze uit konden kiezen was er wellicht een ander resultaat uit naar voren gekomen. In vervolgonderzoek zouden beide methoden toegepast kunnen worden, door bijvoorbeeld eerst de vaardigheden open te bevragen en daarna een lijst voor te leggen met opties. Op deze manier kunnen de antwoorden worden vergeleken, zodat gezien kan worden of de lijst de respondenten stuurt in het geven van hun antwoorden.

Tot slot is het voor toekomstig onderzoek aan te bevelen de relaties in het conceptueel model te toetsen door middel van een kwantitatief onderzoeksdesign. Met name de invloed van de interne en externe organisatiecontext op de rol en vaardigheden van een frontline manager is interessant. Daarnaast is dit onderzoek niet ingegaan op de relatie tussen het gedrag van een frontline manager en de individuele en/of teamprestaties. Door op deze relatie in te zoomen kan het belang van de positie van een frontline manager en het bezit van de gewenste vaardigheden, aangetoond worden.



## Literatuurlijst

- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: a review and conceptual framework. *The Academy of Management Review* , 231-251.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Prentice Hall/ Pearson Education Limited .
- Boeije, H. (2009). Kwalitatief onderzoek. In H. Boeije, H. 't Hart, & J. Hox, *Onderzoeksmethoden* (pp. 246-281). Utrecht: Boom onderwijs.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boomonderwijs.
- Boselie, P. (2010). *Human resource management: Mapping the field*. Utrecht: Utrecht University, Utrecht School of Governance.
- Bos-Nehles, A. (2010). *The line makes the difference: Line managers as effective HR Partners*. Enschede: Universiteit Twente .
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave macmillan.
- D'Annunzio, L., & Kearney, A. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning* , 39-48.
- De Goede, M., Boeije, H., & 't Hart, H. (2009). Het onderzoeksplan. In H. Boeije, H. 't Hart, & J. Hox, *Onderzoeksmethoden* (pp. 2-63). Purmerend: Boom Onderwijs.
- HR Director. (2012, januari 4). Interview Management Development (M. v. Elzelingen, Interviewer)
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review* , 549-569.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees affective commitment. *International journal of human resource management* .
- Gillard, S. (2009). Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. *Issues in Informing Science and Information Technology* , 723-729.
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies* , 471-506.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Hutchinson, S. (2008). *The Role of Front Line Managers in Bringing Policies to Life*. Bristol: CESR.
- Knies, E., & Leisink, P. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management* , 1902-1917.
- Knies, E., & Leisink, P. (2009). People management activities of police and healthcare middle managers., (pp. 1-15). Utrecht.

- Laff, M. (2006). Training targets frontline managers. *American Society for Training en Development* , 20.
- Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line Management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations* , 228-244.
- Longenecker, C., & Neubert, M. (2003). The management development needs of. *Career Development International* , 210-218.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology* , 561-577.
- Manager Engineering (2012, maart 8). Interview Teamleader Development Program. (M. v. Elzelingen, Interviewer)
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management* , 124-128.
- Porter, L., & McLaughlin, G. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly* , 559-576.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance* , 126-146.
- Purcell, J. (2002). Sustaining the HR and performance link in difficult times. *CIPD Conference*. Bath: University of Bath.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* , 3-20.
- Quinn, R. F. (2005). *Handboek managementvaardigheden* . Den Haag: Sdu Uitgevers B.V. .
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., & Mc Grath, M. (1997). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Rabey, G. (2008). The potential of the frontline manager. *Industrial and commercial training* , 156-161.
- Lid RVC 1, (2012, februari 20). Interview Management Development. (M. v. Elzelingen, Interviewer)
- Lid RVC 2, (2012, maart 13). Interview Management Development. (M. v. Elzelingen, Interviewer)
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoker, J., & De Korte, T. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Stoker, J., & Kolk. (2003). *Grip op Leiderschap*.
- Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*. Assen: Van Gorcum.

't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Utrecht: Boom onderwijs.

Van der Velde, M., Jansen, P., & Anderson, N. (2004). *Guide tot management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.

Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies* , 305-317.

Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line; threat opportunity or partnership? *Employee Relations* , 245-261.

Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology* , 289-299.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Education (US).

## Bijlage A: Topiclijsten

### Topiclijst Frontline Managers

#### 1. Rol FLM/gedrag

- Hoe ziet uw functie en takenpakket eruit? Span of control?
- Hoe bent u in deze functie terecht gekomen? Opleiding/trainingen gehad?
- Inhoud/werkproces versus peoplemanagement
- Visie (Als je naar de langere termijn/toekomst van de organisatie kijkt, hoe ziet u uw rol daarin?)
- Wat zijn uitdagingen in uw werk? Voorbeeld?

#### 2. Vaardigheden/ability

- Wat moet u kunnen om uw werk goed uit te kunnen voeren/ leiding te kunnen geven?
- Welke vaardigheden heeft u nodig om met de uitdagingen om te kunnen gaan?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste vaardigheden waarover een frontline manager moet beschikken? (max 3)

#### Ontwikkelbehoefte

- Zijn er aspecten van het leidinggeven die u graag verder zou willen ontwikkelen gezien het huidige niveau waarover u momenteel beschikt? Zo ja, welke zijn dat?
- Hoe zou u dat willen ontwikkelen?

#### 3. Verwachtingen

- Wat verwacht uw leidinggevende van u?
- Wat verwachten uw medewerkers van u?

#### 4. Beïnvloedingsfactoren

- **Interne organisatiecontext:**
  - Type organisatie
  - Kenmerken ondergeschikten: (Opleidingsniveau, ontwikkelingsniveau, taken)
  - Organisatiecultuur
- **Externe organisatiecontext:**
  - Omgeving (turbulent of stabiel): hoe ziet de omgeving eruit?
  - Ontwikkelingen omgeving op dit moment (Internationalisering/uitbesteden/ICT)
  - Verwachte ontwikkelingen omgeving toekomst

### Topiclijst Medewerkers

- Kort achtergrond persoon (Opleidingsniveau, ontwikkelingsniveau, taken)

#### 1. Verwachtingen Rol Leidinggevende

- Wat verwacht je van je leidinggevende?
- Wat doet je leidinggevende?
- Wat vind je belangrijk ten aanzien van leidinggeven?
- Hoe zou je zelf het liefste aangestuurd worden?

#### 2. Vaardigheden/ability

- Wat moet jouw leidinggevende kunnen om zijn werk goed uit te kunnen voeren/ leiding te kunnen geven? Voorbeeld.

- Wat zijn volgens jou de belangrijkste vaardigheden waarover jouw leidinggevende moet beschikken?

#### Ontwikkelbehoefte

- Wat zou je willen dat jouw leidinggevende anders doet?
3. Stel dat jij frontline manager wil worden. Wat zou jij dan zelf nog moeten ontwikkelen om die functie goed uit te kunnen oefenen?

### **Topiclijst Leidinggevend**

#### **1. Verwachtingen Rol FLM**

- Hoe ziet hun functie en takenpakket eruit? Span of control?
- Inhoud/werkproces versus peoplemanagement (toepassing van HR-praktijken (werving en selectie/opleiding en ontwikkeling van medewerkers/beoordeling/beloning)
- Visie/richting geven/doorvertalen strategie (Als je naar de langere termijn/toekomst van de organisatie kijkt, hoe ziet u de rol van de FLM daarin?)
- Wat vindt u het belangrijkste van hun functie?
- Waarop beoordeeld u ze?

#### **2. Vaardigheden/ability**

- Wat moet een FLM kunnen om zijn werk goed uit te kunnen voeren? Voorbeeld.
- Wat zijn volgens u de belangrijkste vaardigheden waarover een frontline manager moet beschikken? (max 3)

#### Ontwikkelbehoefte

- Zijn er aspecten van het leidinggeven die ontwikkeling behoeven gezien het huidige niveau waarover zij momenteel beschikken? Zo ja, welke zijn dat?
- Wat moet er in ieder geval in het management development programma voor FLM opgenomen worden?

#### **3. Beïnvloedingsfactoren**

- **Externe organisatiecontext:**
  - Omgeving (turbulent of stabiel): hoe ziet de omgeving eruit? Wat vraagt de omgeving?
  - Ontwikkelingen omgeving op dit moment (Internationalisering/uitbesteden/ICT)
  - Verwachte ontwikkelingen omgeving toekomst
- **Interne organisatiecontext:**
  - Type organisatie/vorm/structuur
  - Kenmerken ondergeschikten: (Opleidingsniveau, ontwikkelingsniveau, taken)
  - Organisatiecultuur