Summary The role of middle management in achieving continuous improvement: a demanding playing field

Veel organisaties in de financiële dienstverlening en andere industriële ondernemingen proberen zich voortdurend aan te passen aan een steeds veranderende omgeving. Sinds het begin van de 21e eeuw hebben veel van deze organisaties te maken met toenemende concurrentie en kostendruk. Als gevolg hiervan zijn deze ondernemingen op zoek naar manieren om hun bedrijf te verbeteren: dat wil zeggen betere dienstverlening tegen lagere kosten, verbetering van klanttevredenheid en competitief blijven. Een bijzonder voorbeeld is de Nederlandse bankensector, die op veel manieren ingrijpend verandert. Banken hebben te maken met toenemende concurrentie van technologiebedrijven buiten de traditionele financiële sector die verschillende nieuwe financiële technologieën (fintech) en andere diensten aanbieden. Topmanagers van banken hanteren vaak een strategie van **continue verbeteren (CV**) in hun organisaties als een middel om met (een deel van) deze veranderingen om te gaan. CV-praktijken zoals Lean lijken het potentieel te hebben om financiële instellingen te positioneren voor succes op lange termijn. Echter, studies bij zowel industriële als servicegerichte organisaties tonen aan dat (initiële) resultaten die voortvloeien uit dergelijke projecten vaak niet worden ondersteund. Eerdere studies hebben aangetoond dat het laten werken van CV meer is dan alleen de implementatie van een gereedschapskist; het vereist het succesvol implementeren van een managementfilosofie in combinatie met de hulp van (midden) management om de invoering te laten voortduren.

Daarom is het belangrijk om de rol van middenmanagers te begrijpen bij het implementeren van veranderingsinitiatieven in organisaties, zoals CV. Over het algemeen lijkt de rol en invloed van het middenmanagement binnen CV onvoldoende onderzocht te zijn. Dit is opmerkelijk omdat middenmanagers kunnen worden beschouwd als sleutelfiguren bij het faciliteren van CV-initiatieven en ze een sleutelrol kunnen spelen bij het vinden van een balans tussen continuïteit en verandering.

Een beter begrip van de rol van de middenmanager bij dergelijke initiatieven kan organisaties dan ook helpen om te bepalen wat er van middenmanagers wordt verwacht en hoe de voorwaarden die door het topmanagement worden gesteld het middenmanagement beïnvloeden. Hierdoor zullen organisaties meer instrumenten krijgen om invloed uit te oefenen, waardoor de kans op een succesvolle implementatie van CV toeneemt. Dit proefschrift onderzoekt hoe en in welke mate middenmanagers de CV-inspanningen in de financiële dienstverlening beïnvloeden.

De belangrijkste onderzoeksvraag van dit proefschrift is: Hoe en in welke mate dragen middenmanagers bij aan het bereiken van CV in de financiële dienstverlening?

Dit proefschrift bevat drie verschillende onderzoeken met als doel de invloed van middenmanagers op CV (implementatie) binnen organisaties verder na te gaan.

Inzichten uit onderzoek 1

Als eerste is een systematische literatuurstudie uitgevoerd om een op mechanismen gebaseerd raamwerk te ontwikkelen dat het succes en falen van CV-initiatieven (inclusief Lean) verklaart, waarbij middenmanagers sleutelfiguren zijn. Deze eerste studie (hoofdstuk 2) levert twee raamwerken op. Elk van deze raamwerken gaat ervan uit dat het topmanagement consequent streeft naar de implementatie van een bepaalde (archetypische) filosofie van CV: het eerste raamwerk gaat uit van een integrale managementbenadering en het tweede vertrekt vanuit de veronderstelling dat een kostenbesparende strategie wordt gevolgd. Elk van deze twee raamwerken weerspiegelt op zichzelf enkele van de belangrijkste spanningen en uitdagingen die voortvloeien uit elke poging tot verandering van CV, vooral voor middenmanagers. In de praktijk kunnen de twee raamwerken elkaar overlappen, wat een extra niveau van complexiteit creëert. Onze studie geeft inzicht in de al of niet aanwezige omstandigheden waarin initiatieven voor continue verbetering waarschijnlijk zullen slagen of mislukken, en biedt als zodanig ook een startpunt voor toekomstig onderzoek en voor de praktijk op dit gebied.

Toekomstig onderzoek op dit terrein zal niet alleen de bundel van hypotheses die uit elk raamwerk in deze studie voortvloeien moeten testen, maar ook de interactie tussen de twee bundels van causale patronen moeten onderzoeken en beoordelen in omgevingen waarin deze twee contextuele voorwaarden naast elkaar lijken te bestaan.

Inzichten uit onderzoek 2

Het tweede onderzoek betreft een experimenteel vignetonderzoek (hoofdstuk 3) om de verschillen te identificeren bij het toepassen van een CV-benadering als managementfilosofie versus als een kostenbesparend programma. Deze tweede studie onderzoekt het effect van verschillende implementatiemethoden. Het vignetonderzoek is uitgevoerd bij een grote bank in Nederland.
De bevindingen uit dit onderzoek geven aan dat de verwachting is dat CV eerder geïntegreerd zal zijn in de organisatiecultuur, de klantgerichtheid onder werknemers kan versterken en de werksfeer kan verbeteren wanneer het wordt geïmplementeerd als een integrale managementbenadering in plaats van wanneer het wordt geïmplementeerd als een kostenbesparend hulpmiddel. Deze bevindingen suggereren dat het inbedden van CV in de organisatiecultuur lijkt bij te dragen aan de duurzaamheid van CV in de organisatie. We hebben ook enige bevestiging gevonden dat, als topmanagement CV implementeert als een integrale managementbenadering, middenmanagers verwachten dat de organisatie klantgerichter zal worden. Ten slotte lijken middenmanagers minder negatieve associaties waar te nemen met betrekking tot de werksfeer wanneer CV wordt geïmplementeerd als een integrale managementbenadering in plaats van als een kostenbesparend instrument. Middenmanagers kunnen alleen helpen het risico te verminderen om CV te zien als een andere methode voor inkrimping gericht op financiële kortetermijndoelstellingen, als topmanagers zich hieraan committeren als een geïntegreerde managementfilosofie en dit voortdurend op een consistente manier door de hele organisatie communiceren.

Inzichten uit onderzoek 3

In het derde onderzoek worden de verschillende rollen die middenmanagers in CV kunnen spelen geanalyseerd en vergeleken. Er wordt gebruik gemaakt van een veel geciteerd model van Floyd en Wooldridge (1996), dat organisatorische prestaties rechtstreeks koppelt aan het middenkader. De belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek (in hoofdstuk 4) suggereren dat het middenkader kan worden gezien als een veranderingsmiddel, waarbij zowel opwaartse als neerwaartse activiteiten betrokken zijn. In lijn met Floyd en Wooldridge tonen onze resultaten steun voor de integratieve rollen (implementeren en synthetiseren) die middenmanagers kunnen spelen wanneer de organisatie CV wil implementeren. Met name middenmanagers die een implementerende rol binnen de organisatie vervullen, zien CV-initiatieven eerder als een duurzame culturele verandering en ondernemen eerder actie in dit opzicht.

Over het algemeen

Uit de drie uitgevoerde onderzoeken blijkt dat middenmanagers een dynamisch speelveld betreden waarin zij een centrale rol spelen bij organisatieverandering. Meer specifiek lijkt de beeldvorming van het hoger management over de grondgedachte van een CV-programma de rol van het middenmanagement bij het implementeren van CV te beïnvloeden. Praktisch gezien betekent dit dat als het topmanagement CV ziet als een integrale managementbenadering, dit een positief effect kan hebben op de verwachting van het middenmanagement dat CV op een duurzame manier kan worden opgenomen in de organisatiecultuur. De bevindingen van dit proefschrift wijzen er op dat de rol van middenmanagement niet gemakkelijk is, omdat middenmanagers hun eigen mentaliteit en gedrag moeten veranderen en het goede voorbeeld moeten geven om veranderingen in de gehele organisatie in gang te zetten en te ondersteunen. We concludeerden dat het belangrijk is dat middenmanagers het doel van de verandering begrijpen.

Terwijl top- en middenmanagers vaak opzettelijk proberen veranderingen te plannen om deze beter beheersbaar te maken, is de realiteit van de organisatie vaak weerbarstiger, waardoor het lastiger is

om de verandering effectief te plannen. Samenwerking tussen topmanagement en middenmanagement lijkt dus essentieel voor het bereiken van CV. Gebruikmakend van de middenmanagers' positie, tussen het topmanagement en de werkvloer, moet het topmanagement de voorwaarden scheppen waarin middenmanagers ervoor kunnen zorgen dat verbeteringen daadwerkelijk worden geïmplementeerd en gegarandeerd binnen de organisatie.

Organisaties ondergaan grote veranderingen, waaronder veranderingen in de rollen van de diverse managementlagen. Naar verwachting zal het middenkader daarin een belangrijke rol blijven spelen. Het belang van effectief management is blijkbaar niet veranderd, maar de manier waarop men zich met management bezighoudt, kan fundamenteel veranderen. Als reactie op veranderend klantgedrag, kortere time-to-market, veranderende verwachtingen van werknemers en toenemende digitalisering, veranderen organisaties snel en moeten ze flexibeler worden. Het middenkader is een belangrijke schakel in deze transformatieprocessen. Dit vereist persoonlijk aanpassingsvermogen en een nieuwe interpretatie van de rol van het middenkader. De impact die een 'agile' (wendbare) manier van werken heeft op de rol van het middenmanagement is dan ook een interessant gebied voor toekomstig onderzoek, met name om erachter te komen welke rollen (d.w.z. championing, synthesizing or implementing) het meest kunnen bijdragen aan het bereiken van organisatorische wendbaarheid.

F.J.A. Hermkens, PhD.