

Judgment on the Frontline

How Smart Companies Win By Trusting Their People

Chris DeRose and Noel M. Tichy

ISBN 978-1-59184-388-7

De sleutel tot het succes van een aantal grote organisaties zijn de frontlinie leiders met hun uitgebreide kennis van de klant en hun creativiteit.

Doch vele andere organisaties gebruiken de kennis, ervaring en creativiteit van het grootste deel van hun medewerkers niet.

Chris DeRose en Noel Tichy leren ons hoe een werkelijke frontlinie-gerichte organisatie uit te bouwen met dynamische klant innovatie als resultaat.

Stop je een schildpad in een klein aquarium dan groeit deze slechts in functie van deze omgeving.

Hetzelfde gebeurt in bedrijven: medewerkers worden ingesloten door regels, bureaucratie en hiërarchie die hun persoonlijke ontwikkeling en hun bijdrage tot de groei van het bedrijf beperken.

Er wordt zelden naar hun ideeën gevraagd en suggesties worden gewoon afgewimpeld.

De mantra 'medewerkers zijn ons belangrijkste activa' is wijdverspreid doch vele bedrijven zijn niet bij de les. Zij vergeten de eerste les nl. leer van de medewerkers die het dichtst bij het probleem staan.

De paradox: controle versus creativiteit. Regels en controle mechanismen hebben tot gevolg dat medewerkers geen informatie en ervaringen meer doorgeven.

5 verantwoordelijkheden van leiders in een frontlinie-gerichte organisatie.

- 1/ Een visie gebaseerd op je klanten: producten- en dienstencapaciteit die de organisatie kan leveren.
- 2/ Een frontlinie-gerichte cultuur.
- 3/ Bezeten talent te rekruteren en laten bloeien.

4/ Duidelijke afspraken over wanneer medewerkers autonoom kunnen handelen en beslissen en wanneer niet.

5/ Zelf regelmatig aanwezig zijn waar de interactie plaatsvindt (nl. de vloer)

5 stappen.

Stap 1: je frontlinie laten aansluiten bij de klanten.

Het leiderschap van de organisatie moet de veranderende noden van klanten kennen via feedback van hun medewerkers en klanten, ervoor zorgen dat de capaciteiten in overeenstemming zijn met de beloften aan de klant en hun medewerkers focussen op het leveren en het verbeteren van het waarde voorstel aan de klant.

Stap 2: Mensen denken zelf na.

Dit vereist opleiding, bespreken van situaties, het kennen van de verwachtingen van de klant.

In sommige branches is het relatief makkelijk om de verwachtingen van de klanten aan te voelen en te voorspellen. In andere is dit heel moeilijk door de vele variabelen en een hoge graad van onvoorspelbaarheid.

Het voorbeeld van hoe de SEAL's (militaire elite eenheid in de VS) hierin getraind worden kan ook in organisaties toegepast worden: anticiperen op alle mogelijke situaties, repetitieve training om het beoordelingsvermogen aan te scherpen, lage risico situaties om te oefenen en een plan B.

Stap 3: Experimenteren om te implementeren.

Geef de vrijheid, volg op, evalueer en implementeer.

Facebook, gekend om zijn experimentele cultuur organiseert hackathons omdat deze focussen op de impact, toelaten snel vooruit te gaan en uitnodigen tot creativiteit en het nemen van risico's.

Om een strategie van innovatie gedreven door de frontlinie te ontwikkelen moet er op 3 vragen beantwoord worden:

- Moet de frontlinie zich focussen op het verbeteren van producten en diensten of de processen of beiden?
- Implementeert de frontlinie zelf of geeft zij deze door aan anderen voor implementatie?
- Welke methodologie gebruiken wij om goede ideeën te screenen en te testen?

Stap 4: Ontmantel de hiërarchie.

De organisatorische context wijzigen kan door volgende acties:

- Elimineren van onnodig werk door afbouwen van onnodige bureaucratie.
- Tijd maken om na te denken door de frontlinie.
- Directe informatie en intelligentie van de frontlinie naar managers.
- Samenwerking op alle niveaus.

Stap 5: Investeer in de capaciteit van de frontlinie

Dit moet leiden tot empowerment van de medewerkers.

Hierbij kan men het 4C model gebruiken:

- Context: een duidelijk inzicht in hoe het dagelijks werk bijdraagt aan 'hogere' doelstellingen.
- Controle: parameters die goede beslissingen bepalen worden vastgelegd.
- Care: tijd investeren in aanwerving en training.
- Creativiteit: diep respect voor het uniek zijn van iedere medewerker.

Conclusie: het is dus meer dan gewoon suggesties vragen aan de frontlinie. Leaders in een organisatie moeten organisatorische structuren en systemen opzetten die vertrouwen in de frontlinie vooropstellen.

Vertrouwen in hun oordeel.