

Welke activiteiten kunnen mensen ontplooiën?

Kwaliteit moet je managen

Wij gaan voor kwaliteit! Het is een makkelijke uitspraak waar je het niet mee oneens kunt zijn. Maar wat zeggen we daarmee eigenlijk? Zonder helder beeld bij welke kwaliteit er wordt bedoeld, kunnen we daar met elkaar ook niet op managen. Want in alle discussies over wel of geen manager, blijft overeind staan dat er hoe dan ook iemand aan het managen is. Het werk moet immers gedaan worden. Of dit nu door een team gebeurt of door één manager. De vraag is dus niet zozeer óf er iemand gaat managen op kwaliteit, maar h^oe je dat het beste doet.

Door dr. Martijn Jansen

Dit artikel behandelt de verschillende activiteiten die mensen kunnen ontplooiën om kwaliteit te managen. Gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek wordt eerst stilgestaan bij wat de aspecten van kwaliteit van (in dit geval) dienstverlening zijn. Waar je dus rekening mee moet houden in het managen. Vervolgens worden dertig activiteiten benoemd die je kunt doen om kwaliteit te managen, inclusief tips die ervoor zorgen dat als mensen (moeten) managen, ze dit ook slim doen.

Het draait om mensen

Elke dienstverlener probeert zich te onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten door de kwaliteit van de verleende diensten. Bij het verlenen van diensten zijn in de basis twee partijen betrokken: de medewerkers en de klanten. Dat is de essentie van de dienstverlening: de interactie tussen klant en medewerker. Die interactie is daarom het primaire aandachtsgebied voor de mensen en de teams die managen. Zij doen dat in de context van een organisatie, die uiteraard ook een belangrijke stakeholder is bij het managen op kwaliteit.

Tussen die stakeholders ontstaat spanning, omdat er afwijkingen zijn in de verwachtingen die zij hebben van de kwaliteit. Bijvoor-

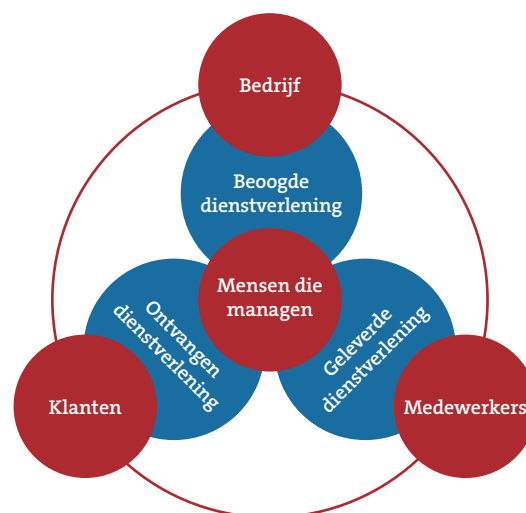
beeld omdat de managers niet weten welke kwaliteit de klant wil en zij dus de verkeerde instructies geven (de gap tussen beoogde kwaliteit en de wens van de klant). Maar er kan ook verschil ontstaan tussen wat een medewerker denkt dat hij aan dienst heeft geleverd en hoe de klant deze bij ontvangst heeft gepercipieerd. Op alle raakvlakken tussen de stakeholders kan een misvatting in de kwaliteit ontstaan. Dit leidt tot (potentiële) spanningen, die gemanaged moeten worden.

De mensen die managen staan daarbij in het midden, zoals figuur 1 laat zien. Het is voor

hen de kunst om de balans te vinden tussen de belangen van klanten, medewerkers en het hoger management. Om op die manier tot een gemeenschappelijk beeld van de kwaliteit te komen, dat de dienstverlener kan nastreven.

Managen is gewoon doen

Op basis van onderzoek is beschreven wat iemand allemaal kan doen om te managen op kwaliteit. Dit heeft geleid tot vierdeling die bestaat uit: (a) actieoriëntatie, (b) inhoudelijke oriëntatie, (c) interactieoriëntatie, en ten slotte (d) machtorientatie. De bijbehorende activiteiten zelf zijn beschreven als werkwoorden (om



Figuur 1.



daarmee de actieve vorm te benadrukken) en zijn cursief in de beschrijving opgenomen.

A: Zelf dingen doen

Bij de **actieoriëntatie** staat centraal dat de manager zelf een activiteit uitvoert. Als een manager zelf een idee heeft zal hij *initiatief* nemen om de activiteit op te starten. De activiteit kan ook al door een andere manager of medewerker gestart zijn, waarbij de manager de actie van zijn collega *overneemt*. Ook voert de manager acties uit waarbij de aanleiding onduidelijk dan wel onbelangrijk is. Hij is de actie *zelf aan het afhandelen*, omdat hij of anderen vinden dat hij dat hoort te doen. Een bijzondere vorm van zelf afhandelen is het *rapporteren*, waarbij de manager informatie verstrekt over de prestaties van hemzelf, zijn team, een projectgroep of zijn afdeling. Het rapporteren geeft inzicht in de prestaties, maar wordt vaak gecombineerd met het verantwoorden van die prestaties en de (negatieve) afwijking van de verwachte kwaliteit.

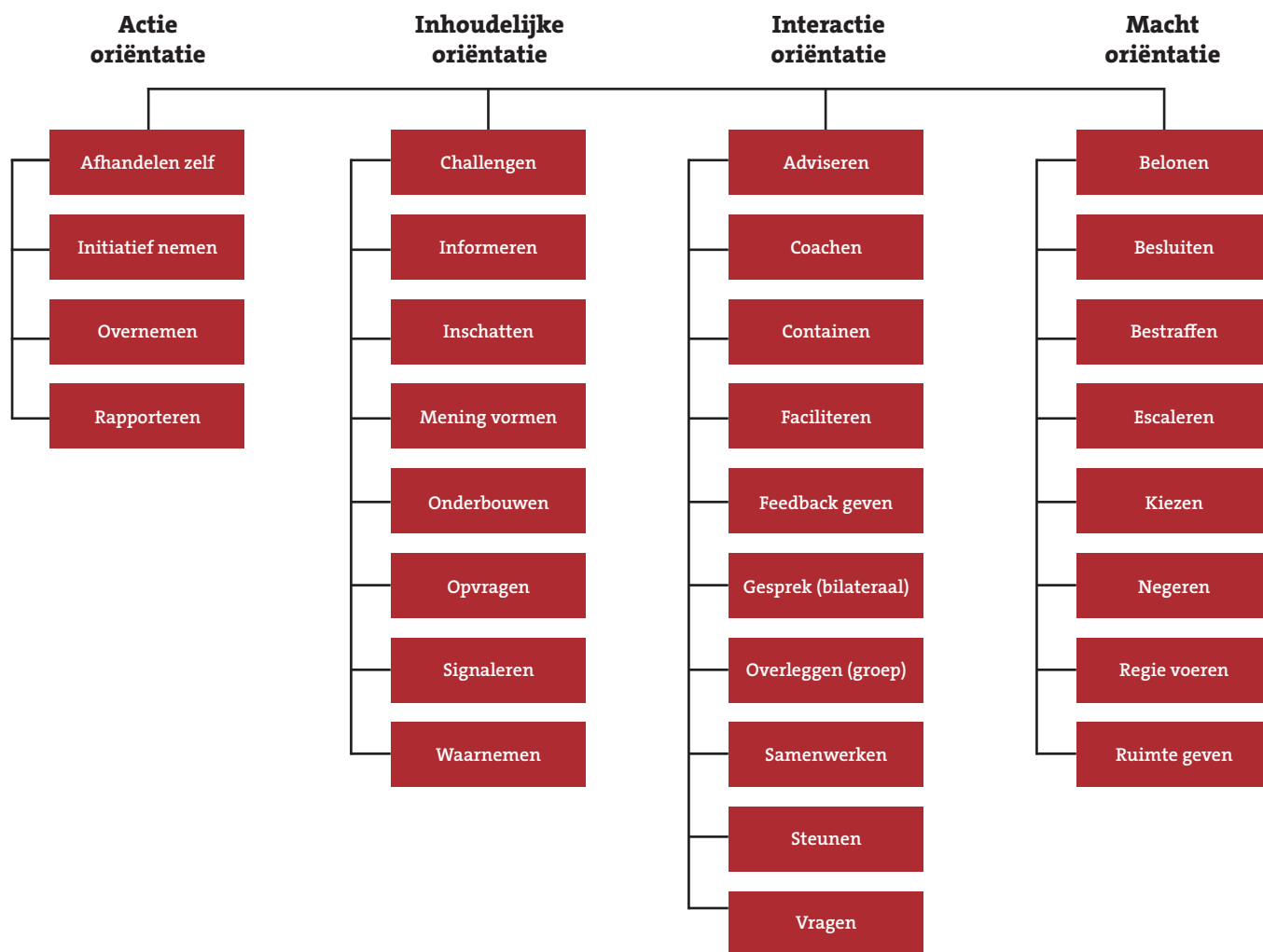
B. Kwaliteit vraagt om inhoudelijke kennis

Bij de **inhoudelijke oriëntatie** is de manager gericht op het primaire proces. Het voortbrengingsproces en de inhoud van de dienstverlening staan centraal. Hierbij hoort ook de uiteindelijke dienst, dus de output

van het dienstverleningsproces. Onderdeel van de inhoudelijke oriëntatie is voor de manager dat hij zich verdiept in de inhoud. Dat doet hij deels door zelf feiten en inhoud te registreren; hij is aan het *waarnemen* wat zich afspeelt in het proces of hoe de dienstverlening naar de klant vorm heeft gekregen. Op basis van deze waarnemingen en andere beschikbare feitelijke data, vormen de managers zich een beeld van de situatie. Ze zijn de situatie aan het *inschatten*. Daarbij signaleren managers afwijkingen van hetgeen afgesproken is, of wat afwijkt van hun eigen verwachtingen en normen. Die signalen worden gecommuniceerd naar anderen, maar het kan ook voor eigen gebruik zijn. Zij kunnen zo een eigen *mening* vormen over het inhoudelijke vraagstuk, waarbij zij een oordeel hebben over een situatie. Daarmee *onderbouwen* de managers hun standpunt of mening over het inhoudelijke onderwerp. Ook gebruiken zij de kennis en informatie die zij hebben om een inhoudelijke mening van een collega ter discussie te stellen en zo inhoudelijk uit te dagen. In de gevallen waarbij de managers onvoldoende informatie hebben, zullen zij deze *opvragen* bij andere collega's of bij experts. En in sommige gevallen zullen de managers juist degenen zijn die anderen *informer*en over de inhoud van een onderdeel van het dienstverleningsproces.

C. Samen dingen doen

De **interactieoriëntatie** betreft activiteiten waarbij de manager samen met anderen acties uitvoert. Met medewerkers, maar ook andere managers en ketenpartners. Bij het *adviseren* is de manager degene die een collega een tip of suggestie aan de hand doet, waarbij die collega degene is die uiteindelijk het besluit neemt. Een manager kan een collega ook helpen door deze te *coachen*. Ook hierbij heeft deze collega de keuze om wel of niet iets te doen met de bijdrage van de manager, maar de wederzijdse verwachtingen en rollen zijn in elk geval helder. Bij het coachen geeft de manager verbaal input aan de collega, terwijl bij het *faciliteren* de manager actief zorgdraagt voor de condities waarbinnen een collega zijn werk kan doen. De manager is daarbij voorwaardenschepend en stelt collega's in staat om de dingen te doen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. In de uitvoering zelf kan de manager de collega *steunen* door bijvoorbeeld aan te moedigen of te stimuleren: de collega doet het werk en is verantwoordelijk, maar de manager geeft een steun in de rug. Het helpen van een collega gebeurt in sommige gevallen ook door het *geven van feedback*, bijvoorbeeld op het gedrag of de prestatie van een collega. Zowel positieve als negatieve feedback valt onder deze activiteit.



Figuur 2: De dertig activiteiten die de manager tot zijn beschikking heeft om op kwaliteit te managen, gekoppeld aan de context.

Als de manager vermoedt dat een collega (meestal een medewerker) last kan krijgen van aspecten die buiten diens beïnvloedings-sfeer liggen, kan de manager actief zorgen dat de medewerker hiervoor afgeschermd blijft. Hiervoor is de term *containen* gebruikt. In dit kader is ook het *stellen van vragen* een betekenisvolle handeling van de manager. Daarmee (onder)zoekt de manager nieuwe situaties of omstandigheden. Onder deze activiteit worden ook de vragen verstaan die betrekking hebben op de perceptie van anderen. De inhoudelijke vragen vallen onder de activiteit opvragen van de inhoudelijke oriëntatie.

De interactieoriëntatie komt ook tot uiting in het voeren van gesprekken met anderen. Dit kunnen face-to-face gesprekken zijn, maar ook een (video)telefoontje of een conference call. Het handelen bestaat hierbij uit het

voeren van *overleg met een groep* of van een *bilateraal gesprek* met een collega. Als laatste activiteit binnen de interactieoriëntatie wordt nog het gezamenlijk werken aan een taak of activiteit verstaan. Hierbij zijn de manager en anderen (minimaal één persoon) aan het *samenwerken* om een resultaat te realiseren. De manager doet hierbij ook actief mee aan de werkzaamheden en heeft de gedeelde verantwoordelijkheid voor deze activiteit op zich genomen.

D. Beïnvloeden van kwaliteit

Het vierde en laatste is de **machtoriëntatie**. In deze beschrijving wordt met de macht-oriëntatie de mogelijkheid van de managers beschreven om invloed uit te oefenen. Dus om iets of iemand in een, door de manager aangegeven, richting te bewegen. De manager beïnvloedt mensen – en met name medewerkers – doordat hij de mogelijk-

heid heeft om bepaald gedrag of bepaalde prestaties te *belonen*. Bijvoorbeeld in de vorm van geld, maar ook door het geven van aandacht en complimenten. Hiertegenover staat de mogelijkheid om te *bestrafen*, om anderen aan te geven dat iets niet gaat zoals de manager dat wenst. Vanuit de positie die de manager in de organisatie heeft en het mandaat dat daarbij hoort, kan de manager *besluiten nemen*. Bij situaties waarin een definitief besluit nog niet aan de orde is en waarbij ruimte aanwezig is voor eventuele aanpassingen van de richting die de manager wil ingaan, zal de manager wel *kiezen* wat zijn voorkeur heeft. Hij selecteert een optie of doet een voorstel, maar het is daarmee nog geen vaststaand besluit.

Doordat de manager de mogelijkheid heeft om te beïnvloeden, kan hij deze macht ook (deels) afstaan. Bij *regie voeren* is de manager

Handreikingen voor mensen die managen:

1. Expliciteer de activiteiten, zodat je weet waar je over praat.
2. Werk op basis van betekenisgeving; stel (ver)oordelen zo lang mogelijk uit.
3. Denk vanuit klanten, medewerkers én managers.
4. Maak bij het organiseren van het werk gebruik van de kracht van teams – en dus van medewerkers.
5. Betrek de klant frequent.
6. Combineer leiderschap en lidmaatschap van managers.
7. Organiseer de ontwikkeling van managers.
8. Wees alert op verschillen in spreken en doen.

het resultaat van een lopende activiteit aan het sturen, maar zonder de activiteit daadwerkelijk zelf uit te voeren. Hij beïnvloedt de uitkomsten indirect, door te sturen op het procesverloop, de inhoud of de mensen die met de activiteit bezig zijn. Zij werken weliswaar onder zijn leiding, maar hij bemoeit zich niet met alle details van de activiteit: anderen krijgen de mogelijkheid om keuzes te maken en besluiten te nemen. Door anderen *ruimte te geven* geeft de manager die anderen de mogelijkheden om niet alleen keuzes in de uitvoering te maken, maar ook besluiten te nemen over het (beoogde) resultaat van een activiteit. De manager bepaalt, door kaders te stellen, vooraf de ruimte waarbinnen de anderen deze besluiten mogen nemen.

Daarnaast kan hij ook zover gaan dat hij er bewust voor kiest om zijn invloed geheel niet in te zetten en een signaal of actie te *negeren*. Ook dat is in zichzelf een handeling, omdat het bewust negeren weer van invloed is op degenen die de manager iets zien negeren: het is zichtbaar voor zijn omgeving. Dat geldt ook voor de situaties waarin de manager handelt door te *escaleren*. Het is een handeling waarbij de manager de casus voorlegt aan of in handen geeft van iemand die meer macht heeft dan hijzelf. Ook deze keuze is zichtbaar voor de omgeving van de manager en heeft daarmee betekenis voor de mensen met wie hij werkt.

3. Slim managen op kwaliteit

De manager heeft daarmee dertig activiteiten tot zijn beschikking om te kunnen managen op kwaliteit, maar niet elke activiteit is even geschikt voor elke situatie. De toegevoegde waarde van elke activiteit is gekoppeld aan de context. Een zorgvuldige selectie van de activiteiten waarin ook de context van de werkzaamheden wordt betrokken, is dus van belang. Daarbij is het goed om je als manager bewust te zijn van je eigen voorkeur. Omdat de valkuil bij het managen op kwaliteit is dat je doet wat je eigen voorkeur heeft, in plaats van dat je doet waar de situatie om vraagt. De persoonlijke voorkeuren zijn al geregeld onderwerp van gesprek geweest met managers. Managers blijken in de bespreking van de persoonlijke profielen vooral op zoek te gaan naar de norm: 'Wanneer is het goed?' Hierin bestaat uiteraard geen goed of fout antwoord, maar elke voorkeur, elk profiel heeft wel gevolgen. Niet elk profiel werkt in elke situatie even goed: er zijn voor- en nadelen, afhankelijk van de context.

De managen voorkeurtest

Voor het bepalen van de eigen voorkeur is een test ontwikkeld (www.twynstragudde.nl/managenvoorkeurtest) die inzicht geeft in wat mensen in verschillende situaties doen. Het resultaat van de test is een persoonlijk profiel, waarin wordt gescoord op de vier oriëntaties die horen bij het managen: actieoriëntatie,

inhoudelijke oriëntatie, interactieoriëntatie en machtorientatie. Het geeft een beeld wat u daarin belangrijk vindt en wat uw voorkeur is, maar ook wat de plussen en minnen zijn van de voorkeur. Bij een hoge score op de actieoriëntatie bijvoorbeeld, wordt duidelijk dat de manager sterk gericht is op zijn eigen werkzaamheden en activiteiten. Bij hem is er altijd sprake van actie en dynamiek. Maar hij loopt het risico om een solist te zijn. Dat zal iemand met een hoge score op de interactieoriëntatie niet snel gebeuren. Hij zoekt continu verbinding met anderen. Maar dat gaat soms wel ten koste van snelheid en daadkracht.

Slim managen moet

Kortom: er is een veelheid aan combinaties mogelijk om te managen op kwaliteit. Dat kan door één manager gedaan worden of door een team wat het managen zelf ter hand neemt. Beide kunnen werken. Essentieel is een goed gevoerde discussie over welke activiteiten de meerwaarde leveren – of dat nu gebeurt door 'echte' managers of door teams die de bijbehorende activiteiten verdelen. Het is zinnig om die discussie niet alleen intern te voeren, maar er ook externe belanghebbers bij te betrekken, zoals klanten, maar wellicht ook leveranciers. Want managen moet, maar doe het wel slim. **Q**

Over de auteur

Dr. Martijn Jansen is senior partner bij TwynstraGudde. Dit artikel is gebaseerd op zijn proefschrift 'Mooi in het midden: het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op medewerkers en klanten'. Meer informatie over dit artikel is ook te vinden in het boek 'Managen moet', verschenen bij Boom uitgeverij. Martijn Jansen geeft les in de module *Psychologie van verandermanagement*. Deze module kan losstaand of geïntegreerd in de master Human Development worden gevolgd bij Schouten & Nelissen.