

MARTIJN JANSEN

MANAGEN MOET

BETER PRESTEREN DOOR
SLIM TE MANAGEN

INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK

Boom

MANAGEN MOET

BETER PRESTEREN
DOOR SLIM TE
MANAGEN

MARTIJN JANSEN

Boom

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----|
| Inleiding | 7 |
| 1 Managen is van betekenis | 10 |
| 2 Managen bestaat uit 30 activiteiten | 22 |
| 3 Managen draait om mensen | 98 |
| 4 Wat mensen beweegt om te managen | 112 |
| 5 Met talent gaan managen | 138 |
| Leestips ter inspiratie: van A tot Z | 163 |
| BIJLAGE 1 Checklist voor mensen die managen | 165 |
| BIJLAGE 2 Format voor logboek sleutelmomenten | 167 |
| BIJLAGE 3 Overzicht van 30 activiteiten voor mensen die managen | 168 |
| BIJLAGE 4 Hoe(veel) ben jij aan het managen? Doe de zelftest! | 172 |
| BIJLAGE 5 Uitwerkingen van profielen met voorkeuren/preferenties | 180 |
| Literatuurverwijzingen | 189 |

INLEIDING

DE MANAGER ALS ROZE OLIFANT

Een van de (vele) uitdagingen die je als ouder voor je kiezen krijgt, is om je kind 'gezonde dingen' te laten eten. Meestal zijn dat nou juist de dingen die niet direct een leuke eerste indruk maken. Een vrolijk spekje wint het qua eerste indruk al snel van een stronkje broccoli. En toch wil je dat je kinderen 'op zijn minst een hapje proberen'. Onder het mom van: 'Als je het nooit geproefd hebt, weet je ook niet of je het lust ...'

Op diezelfde manier kijk ik soms met verbazing naar mensen die uitspraken doen over organisaties of over mensen die werken in organisaties. Toen ik een eerste interviewronde langs directies en managers maakte en hun vroeg 'Wat doet een goede manager eigenlijk?', had men de grootste moeite om dat te benoemen. Terwijl er genoeg meningen zijn over managers. Door de slechte prestaties van veel bedrijven is de manager wederom onderhevig aan veel kritiek. Dat wordt onder meer verwoord met een prikkelende tekst als 'het einde van de manager'.

Voor mij persoonlijk lag een sleutelmoment op dit onderwerp in een bedrijfsbezoek met het MT van een verzekeraar aan McDonald's. Tijdens dat bezoek kwamen de MT-leden tot de conclusie dat ze veel goede ideeën hadden en veel goede voornemens, maar dat deze in de praktijk zo moeilijk uit te voeren waren. Dit op zichzelf is een bekend fenomeen, door Argyris en Schön beschreven als de incongruentie tussen wat mensen zeggen en wat mensen doen.¹ Maar opvallend was dat dit zich ook voordeed op de kern van de dienstverlening. Zelfs de klanten en medewerkers kregen in de praktijk maar zeer weinig aandacht van het MT. Het haalde nauwelijks hun top 10 aan prioriteiten en aandachtsgebieden. Projecten, managementoverleggen, heidagen en rapportages voor stafafdelingen stonden alle hoger op hun managementagenda – en dan niet hun voorgenomen agenda, maar de werkelijke praktijk.

Omdat ik het beter wilde begrijpen en ook een goede beschrijving wilde maken, heb ik een wetenschappelijk onderzoek gedaan naar wat managers doen. In totaal heb ik vijf jaar onderzoek gedaan, waarin ik teamoverleggen heb bijgewoond, veel mensen heb gesproken over hun ervaringen, mensen heb geobserveerd. Ook heb ik praktijksituaties verzameld, bijna tweehonderd 'sleutelmomenten', zoals ik dat in het onderzoek noemde. En ten slotte zijn er ook workshops gehouden met klanten, medewerkers en managers. Om zicht te krijgen op wat er door mensen die managen wordt gedaan. En welke betekenis dat heeft voor anderen. Daarmee wilde ik niet per se de manager zelf beschrijven, maar wel 'wat er aan werk gedaan wordt door mensen die managen'. Dat kunnen dus individuele personen zijn, of teams die met elkaar de managementtaken verdelen. De manager zelf was voor mij een middel om dat inzicht te krijgen.

Dit boek is gebaseerd op mijn onderzoek en het daaruit voortgekomen proefschrift *Mooi in het midden*. Om gelijk maar de volgende roze olifant te benoemen: ik ben niet voor of tegen managers. Gedurende het onderzoek is mij vaak gevraagd hoe ik aankijk tegen teams zonder managers en of ik vind dat de manager nog bestaansrecht heeft. Het eenvoudigste antwoord is dat het bestaansrecht van de managers geen deel heeft uitgemaakt van dit onderzoek. Maar ik permitteer me hier nog iets meer ruimte om hier toch iets over te schrijven. Door de gekozen opzet van het onderzoek (een *multiple case study*) ben ik langere tijd te gast geweest bij medewerkers, managers en directeuren van banken en verzekeraars. Door over de schouder van de manager mee te kijken en door het lezen van de sleutelmomenten heb ik meer begrip gekregen voor de plek en de dilemma's van de manager. Ik kan mij dan ook niet vinden in de publicaties die de manager in bedrijven als een kop van Jut behandelen. En die aangeven dat ze allemaal weg zouden moeten. Dat is voor mij te generiek en te kort door de bocht. Wel sluit ik mij aan bij een goed gevoerde discussie over de meerwaarde van managers. Hoe kan ervoor gezorgd worden dat zij meerwaarde leveren? Daarbij is het aan te bevelen om niet alleen intern, maar ook extern de belanghebbenden zoals klanten, maar wellicht ook leveranciers te betrekken. En als blijkt dat er geen meerwaarde (in het handelen) van de manager mogelijk is, dan is er geen plek voor die manager. Dan moet die vertrekken, of hoeft deze niet geworven te worden.

Daarmee ben ik als onderzoeker dus niet generiek voor of tegen managers. Maar wel voor een zorgvuldig gesprek over het bestaan ervan. En dan helpt het als er een beeld is over wat een manager doet en wat hem helpt/hindert om dat te doen. Daar ligt ook de bijdrage van dit boek aan dat gesprek. Als taal om activiteiten en toegevoegde waarde met elkaar te expliciteren. De eerste reacties van managers sterken mij daarin en in mijn adviespraktijk merk ik dat ook directieleden de taal overnemen. Ook bij de invoering van zelfsturende teams is het al gebruikt om te expliciteren welke activiteiten vervallen als een manager verdwijnt. En welke managementactiviteiten dan door teamleden gedaan moeten worden. De discussie over de toegevoegde waarde van het handelen is daarmee bruikbaar in teams mét en teams zónder een manager. Voor teams met een manager geldt dan dat de manager weet dat hij er is omdat hij waardevol is.

De veelgehoorde kreet 'We hebben minder managers nodig' is dus mijns inziens te simpel. Zolang er geen helder beeld is van wat managen nu precies inhoudt, is het bijzonder dat we er wel afscheid van willen nemen. Alsof een zelfsturend team ervoor zorgt dat er minder gemanaged wordt. Misschien zorgt dat er juist wel voor dat *iedereen* aan het managen is, en dat we dus niet minder, maar juist méér managers hebben gekregen. Daarom gaat dit boek over wat managen écht inhoudt. Het geeft handvatten voor hoe je dat het best kunt doen. Bijvoorbeeld hoe je kunt coachen en feedback geven. Of tot effectieve vergaderingen komt en slagvaardig besluiten neemt. De praktische tips geven houvast aan mensen die (gaan) managen. De vraag is namelijk niet óf we gaan managen, maar wie dat het best kan doen.

LEESWIJZER

Dit boek is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Als eerste zal ik in hoofdstuk 1 ingaan op wat de betekenis is van managen en leiden, onder meer in zelfsturende teams. En op waarom managen sowieso moet, of er nu wel of niet een manager als leider van het team is. Het tweede hoofdstuk is de kern van dit boek. Het geeft een overzicht van de 30 dingen die je kunt doen als je gaat managen. Het is een soort staalkaart voor zowel het bepalen van wat je gaat doen, als voor waar je je op zou willen ontwikkelen. En bij elk van de 30 activiteiten staat beschreven hoe klanten, medewerkers en managers dat ervaren. En er staan praktische tips voor hoe je dat slim kunt doen. In het derde hoofdstuk plaats ik het managen in de context van dienstverlening. Wat is daarbij de essentie, en hoe kijken de hoofdrolspelers (klanten, medewerkers en managers) hier tegenaan? Want dat helpt om het managen goed te organiseren. Het vierde hoofdstuk gaat over wat mensen beweegt om te managen. Wat drijft ze om dat te doen? Wat maakt het leuk en wat juist niet? Wat helpt en wat hindert? In het vijfde en laatste hoofdstuk wordt de 'staalkaart' van 30 activiteiten gebruikt om een team of bedrijf in te richten en mensen te laten groeien. Ook daar beschrijf ik zo veel mogelijk de praktische toepassingen die hierbij kunnen helpen.

In elk hoofdstuk zal ik zowel enige theorie als ervaringen en inzichten uit de praktijk behandelen. Voor de praktijk gebruik ik niet alleen mijn ervaringen als adviseur, maar ook de opbrengsten van het praktijkonderzoek dat ik heb uitgevoerd.

Om de leesbaarheid te vergroten is ervoor gekozen om personen in dit boek aan te duiden in de mannelijke vorm. Maar waar 'hij' staat, mag ook 'zij' gelezen worden. In het gebruik van deze mannelijke vorm schuilt geen enkel waardeoordeel.

Uiteindelijk is *Managen moet* een combinatie van het onderzoek dat ik heb gedaan en de ruime praktijkervaring die ik heb met managen en met het werken met teams en managers. Ik hoop dat het boek mensen helpt die gaan managen. En dat ze merken dat broccoli (mits goed bereid) niet alleen gezond is, maar ook lekker. Dus: managen moet, maar is ook leuk (mits goed gedaan).

2

MANAGEN BESTAAT UIT 30 ACTIVITEITEN

Een voorbeeld van de verschillende activiteiten van een manager vanuit het onderzoek. Een manager merkt dat op de afdeling Acceptatie hypotheek het aantal hypotheekaanvragen explosief stijgt. Tegelijkertijd ligt er een bezuinigingsopgave: vanwege verdergaande digitalisering moet men de kosten met twintig procent doen afnemen. Dit resulteert in meerdere dagelijkse sleutelmomenten waarin de manager kleine beslissingen neemt in het managen van medewerkers en verwachtingen. Zo heeft hij te maken met een aflopend jaarcontract van een medewerker. Deze medewerker functioneert voldoende, maar voldoet niet aan alle eisen die aan hem gesteld worden. Het is een twijfelgeval. Verlengen betekent dat de functie-eisen worden versoepeld, maar levert wel op dat de bezetting op orde blijft en dat de wachttijden voor de klant acceptabel zijn. Niet verlengen levert extra werkdruk op voor het team, maar geeft wel aan dat de kwaliteitseisen gehandhaafd worden. De klant moet misschien iets langer wachten, maar de kwaliteit is gegarandeerd. De manager overlegt met zijn collega en besluit het contract niet te verlengen. Tot tevredenheid van zijn team: de teamleden zien het als waardering voor hun eigen functioneren.

Om een beeld te krijgen van wat iemand die aan het managen is, allemaal doet, is aan managers gevraagd om hierop zelf data aan te leveren. Deze aanpak is afgeleid van de *critical incidents*-methode, een methode die in 1954 is geïntroduceerd in de sociale wetenschap.²⁰ Een *critical incident* is daarbij omschreven als een moment dat een significante bijdrage heeft (positief of negatief) op het te onderzoeken fenomeen.²¹ Critical incidents kunnen op vele manieren worden verzameld. In dit onderzoek is gekozen voor een beschrijving door de deelnemers aan het onderzoek zelf, omdat dit meer zicht geeft op hun eigen beleving van het moment; zij beschrijven dit in hun eigen woorden. Dit levert voor het onderzoek de meeste informatie op. In het contact met de deelnemende managers is ervoor gekozen om de term 'kritieke incidenten' te vervangen door de term 'sleutelmomenten'. Deze term geeft neutraler weer dat de momenten zowel positief als negatief mochten zijn. De naar de deelnemers gebruikte definitie voor 'sleutelmoment' luidde als volgt: 'Het is een moment dat voor jou de afgelopen periode kleurt. Dus waar je trots op bent of vaak aan terugdenkt of die je puzzelt of waar je lang mee bezig bent geweest.' Het aanleveren van de sleutelmomenten is gedaan in een vast format, bestaande uit de Situatie (setting van het moment), de Taak (beschrijving van de rol en de taak van de manager), de Actie (wat deed de manager) en het Resultaat (de uitkomst van de situatie). Uiteindelijk hebben de managers op deze wijze 196 sleutelmomenten aangeleverd.

Bij het beschrijven van de activiteiten is gekeken naar het element dat de essentie van het handelen van de manager weergeeft. Gelijkenis in woordkeuze is zo veel mogelijk vermeden om verwarring te voorkomen. Bij de hoofdindeling is gekozen voor de toevoeging van het woord 'oriëntatie'. Daarmee wordt benadrukt dat het gaat om een 'gerichtheid van de acties' als intentie en oogmerk. Het geeft weer waar in het handelen van de manager de nadruk op ligt. Op basis van de aangeleverde sleutelmomenten is een vierdeling opgesteld, te weten: (1) actieoriëntatie, (2) inhoudelijke oriëntatie, (3) interactieoriëntatie, en ten slotte (4) machtorientatie. De bijbehorende activiteiten zelf zijn beschreven als werkwoorden, om daarmee de actieve vorm te benadrukken. In tabel 2.1 staat de onderverdeling weergegeven, inclusief een korte beschrijving van de inhoud hiervan.

| Nr | Hoofdingeling | Beschrijving |
|----|-------------------------|--|
| A | Actie-oriëntatie | Gericht op <i>zelf een activiteit uitvoeren</i> om een resultaat of prestatie te realiseren |
| B | Inhoudelijke oriëntatie | Gericht op het primaire voortbrengingsproces, de inhoud van het proces, de dienst zelf. <i>Content van het werk</i> staat centraal |
| C | Interactie oriëntatie | Gericht op het <i>samen werken met anderen</i> . Op uitwisseling en in contact zijn met anderen |
| D | Macht oriëntatie | Gericht op het <i>beïnvloeden van anderen</i> . Vanuit machtsbronnen persoonsmacht en positiemacht |

Tabel 2.1: Overzicht van de hoofdingeling, met korte toelichting

In figuur 2.1 zijn de 30 activiteiten opgesomd, verdeeld over de vier oriëntaties. Ik zal ze eerst kort toelichten; de 30 activiteiten zijn gecursiveerd.

Bij de **actieoriëntatie** staat centraal dat de manager zelf een activiteit uitvoert om een resultaat of prestatie te realiseren. De actie kan op meerdere manieren gestart worden. Als een manager zelf een idee heeft of een actie wil opstarten, zal deze *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*. In dat geval is de manager vanaf dat moment degene die voor de actie of activiteit verantwoordelijk is en ook degene die de actie uitvoert. Ook voert de manager acties uit waarbij de aanleiding onduidelijk dan wel onbelangrijk is, omdat het gaat om hetgeen de manager uiteindelijk zelf doet. Dat is bepalend voor deze activiteit. Hij is de actie *zelf aan het afhandelen*, omdat hij of anderen vinden dat hij dat hoort te doen. Bijvoorbeeld omdat hij hiervoor de meeste deskundigheid heeft, omdat het bij zijn functie hoort of simpelweg omdat hij hier plezier aan beleeft. 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 gaat daarbij enerzijds om het verschaffen van inzicht in de prestaties, maar het wordt veelal gecombineerd met het verantwoorden van die prestaties en de (negatieve) afwijking van de verwachting of normering.

De **inhoudelijke oriëntatie** is onderverdeeld in acht activiteiten. Bij de inhoudelijke oriëntatie is de manager gericht op het primaire proces van de dienstverlener. Daarbij staan het voortbrengingsproces en de inhoud van de dienstverlening centraal. Hierbij hoort ook de uiteindelijke dienst die aan de klant wordt geleverd, 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 van hun eigen verwachtingen en normen. Die signalen worden (deels) gecommuniceerd naar anderen (managers geven een signaal af), 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 te *challengen*. In de gevallen waarbij de managers onvoldoende informatie hebben (of denken te hebben), zullen zij deze *opvragen* bij andere collega's of bij experts. En in sommige gevallen zullen de managers (vanuit hun achtergrond en ervaring, of omdat zij als eerste de beschikking hebben over feiten en informatie) juist degenen zijn die anderen *informer*en over de inhoud van een onderdeel van het dienstverleningsproces.

De **interactieoriëntatie** betreft activiteiten waarbij de manager samen met anderen acties uitvoert. Dat kunnen medewerkers zijn, maar ook andere managers, ketenpartners (collega's uit aanleverende of afnemende teams) en ook de hogere manager. 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. Hieronder worden ook ongevraagde adviezen verstaan die op initiatief van de manager worden gegeven, dus zonder voorafgaande vraag of uitnodiging van de collega, met de intentie om te helpen. 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 verwachting en rollen zijn helder. Coachen vindt altijd plaats in een contact tussen een manager en degene die gecoacht wordt. 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 voorwaardenscheppend 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 (soms door simpelweg aanwezig te zijn) 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; het geven van complimenten valt dus ook onder het geven van feedback.

Als de manager vermoedt dat een collega (meestal een medewerker) last kan krijgen van aspecten die buiten diens beïnvloedingssfeer liggen, kan de manager actief zorgen dat de medewerker hiervoor afgeschermd blijft. Hiervoor wordt de term *containen* gebruikt. Dit vraagt een actieve – maar voor de collega niet altijd zichtbare – invulling van de manager, gericht op het voorkomen van verstoringen. 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 beelden van andere mensen, inclusief de emoties en vervorming die daarbij horen). De inhoudelijke vragen vallen onder de activiteit *opvragen* van de inhoudelijke oriëntatie.

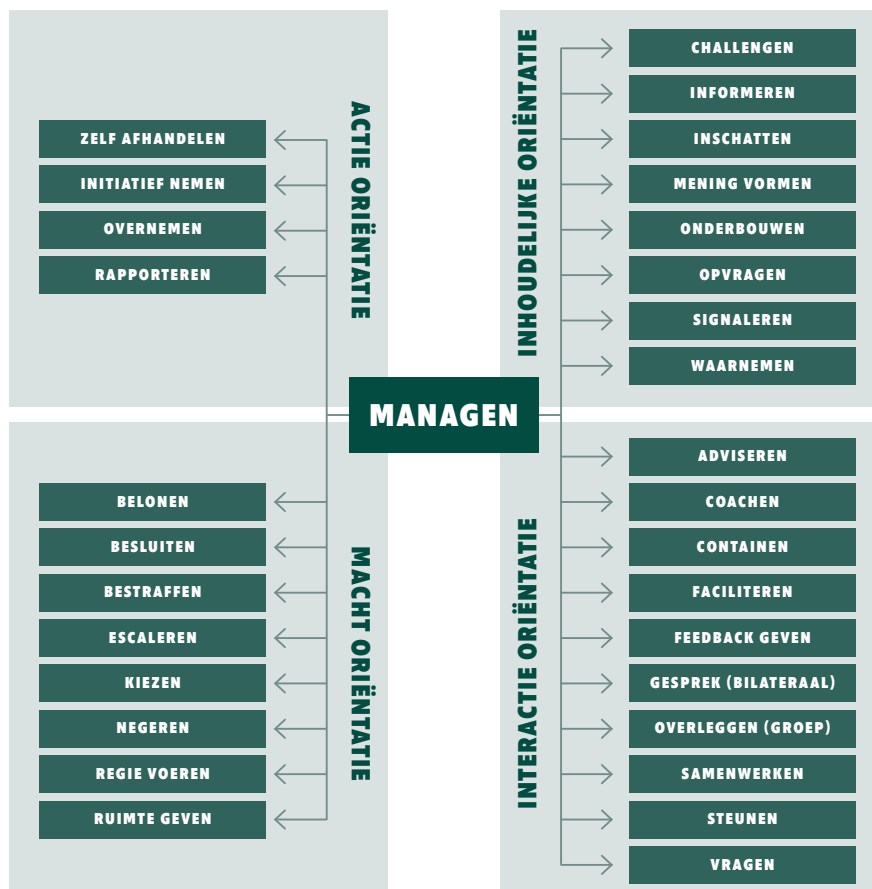
De interactieoriëntatie komt ook tot uiting in het voeren van gesprekken met anderen. Dit kunnen face-to-facegesprekken zijn, maar ook een (video)telefoon-*tje* of een conferencecall. Het handelen bestaat hierbij uit het voeren van *overleg met een groep* of van een *bilateraal gesprek* met een collega. Zowel het plannen en het voorbereiden als het daadwerkelijk voeren van het gesprek maken deel uit van deze activiteiten.

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.

Als vierde en laatste is de **machtoriëntatie** benoemd. Zoals eerder aangegeven is bij de keuze van de benaming van de hoofdingeling gezocht naar een neutrale formulering. Dat geldt ook voor de machtoriëntatie, hoewel deze in de Nederlandse samenleving momenteel vaak negatief geïnterpreteerd wordt (associaties met misbruik, eigenbelang enzovoort).²² De positie in de organisatie vormt de belangrijkste machtsbron van de manager, maar een zekere persoonsmacht (gebaseerd op zijn kennis en deskundigheid) is hier ook onderdeel van. In dit onderzoek wordt met de machtoriëntatie 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 mogelijkheid heeft om bepaald gedrag of bepaalde prestaties te *belonen*. Dit doet hij niet alleen 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* die een finaal oordeel vormen en daarmee vaststaan voor hem, zijn collega's en het team. 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 het resultaat van een lopende activiteit aan het sturen, maar zonder de activiteit daadwerkelijk zelf uit te voeren. Hij beïnvloedt de uitkomsten indirect, en wel 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 ruimte 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 vooraf de ruimte waarbinnen de anderen deze besluiten mogen nemen door kaders te stellen. Zolang de anderen binnen deze kaders opereren, zal de manager dit toestaan en zal hij zelf bewust een stap terugdoen en afzien van zijn mogelijkheid om zelf te beïnvloeden. Daarin 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.



Figuur 2.1: De 30 activiteiten van de manager, verdeeld over vier oriëntaties

IN GESPREK MET MEDEWERKERS, KLANTEN EN MANAGERS

Als je in de dienstverlening bezig bent met managen, dan heeft dat altijd te maken met klanten en medewerkers. Daarom was het voor mij zo verrassend dat met name de klanten zo weinig hierbij betrokken zijn. Managers en medewerkers spreken wel met elkaar over de toegevoegde waarde van de managers. Dat is ook vaak onderdeel van de medewerkersbetrokkenheidsonderzoeken. Er wordt ook wel veel met klanten gesproken, maar daarbij gaat het dan over de ervaringen en over de producten van dienstverleners (de *customer journeys* zijn onderhand gemeengoed geworden). De activiteiten van mensen die managen, ook al zitten ze dicht op het primaire proces en hebben ze met klanten te maken, blijven doorgaans buiten beschouwing.

Daarom heb ik in mijn onderzoek momenten gecreëerd waarin de betrokken managers met medewerkers én klanten een aantal sleutelmomenten hebben besproken. In een interactieve bijeenkomst bespreken één manager, één medewerker en één of twee klanten hun beelden en hun betekenis van drie sleutelmomenten van de manager. Deze sleutelmomenten zijn door de manager geselecteerd. Na een introductie van het sleutelmoment door de manager is door alle deelnemers individueel een fotokaart gekozen die wat hen betreft 'een goed beeld geeft van hoe hij de manager gehoord heeft'. Vervolgens zijn de kaarten door ieder bij toerbeurt toegelicht, waarbij de andere deelnemers luisterden, vragen stelden en notities maakten op hun eigen format. Daarbij is de volgorde aangehouden dat de medewerker start, daarna de klant en ten slotte de manager. Het gesprek over de casus is daarna afgerond met het uitwisselen van de laatste beelden en het completeren van ieders notities. Op deze wijze zijn de sleutelmomenten (voor de meesten drie, soms twee) behandeld en is de betekenisgeving van de deelnemers met elkaar gedeeld. De betekenisgeving is individueel vastgelegd op de invulformats en komt tot stand in een interactief proces tussen de drie of vier actoren. Op deze invulformats, in de vorm van een soort placemat, stond ook de instructie nogmaals weergegeven. In figuur 2.2 is van links naar rechts een voorbeeld opgenomen van de startsituatie, een leeg invulformat en drie ingevulde formats voor één sleutelmoment.



Figuur 2.2: De startsituatie, een leeg invulformat en drie ingevulde formats voor één sleutelmoment

De uitkomsten van deze workshops zijn meegenomen in de beschrijvingen van de 30 activiteiten die hierna volgen. Elke activiteit is op dezelfde manier beschreven. Eerst wordt kort de activiteit gedefinieerd: wat houdt deze precies in? Om dit te verduidelijken is daarna steeds een sleutelmoment uit de praktijk toegevoegd. Vervolgens is voor elke activiteit beschreven wat de waarde is (of kan zijn) voor klanten, medewerkers en mensen die managen. Ten slotte worden voor elke activiteit tips en praktijklessen gegeven voor mensen die (gaan) managen. Deze tips en lessen zijn afkomstig van ervaringsdeskundigen.