

## HOOFDSTUK 3 DE TOPMANAGER EN INTERNE KLANTGERICHTHEID

Als topmanager bent u ervan overtuigd dat uw medewerkers onmisbaar zijn voor het succes van uw organisatie. U vervult de rol van coach die zijn team naar de overwinning leidt.

Wat is de betekenis van interne klantgerichtheid in dit verband? Interne klantgerichtheid wil zeggen dat iedereen binnen een bedrijf de mentaliteit heeft om zijn collega's tevreden te stellen of tevreden te houden. Met 'iedereen' bedoelen we ook u als manager.

Klachten van medewerkers over hun managers hebben vaak een grondtoon die neerkomt op:

- ! ik krijg te weinig aandacht;
- ! ik krijg onvoldoende ruimte om initiatieven te ontplooien;
- ! met mij gemaakte afspraken worden niet nagekomen;
- ! ik voel me oneerlijk behandeld.

Dit zijn signalen dat er aan de verbetering van de interne klantgerichtheid moet worden gewerkt. Uiteraard vormt interne klantgerichtheid geen doel op zichzelf. Het is één van de middelen die u ter beschikking staan om met uw bedrijf of afdeling tot betere resultaten te komen. Want het vergroten van de interne klantgerichtheid leidt tot een effectiever en plezieriger samenwerking tussen u en uw collega's c.q. medewerkers. En bij ons weten is er nog nooit een bedrijf ten gronde gegaan aan de gevolgen van een goede onderlinge samenwerking en communicatie!

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de resultaten van een gehouden onderzoek onder 1.350 managers en 5.660 medewerkers. Dit onderzoek richtte zich op de vraag hoe managers zichzelf beoordelen en door hun collega-managers en medewerkers worden beoordeeld op het gebied van de eigen interne klantgerichtheid. Vervolgens wordt ingegaan op een aantal zaken dat wellicht ook binnen uw organisatie voor verbetering in aanmerking komt.

## 3.1 OPZET VAN DIT ONDERZOEK

Er is een enquête gehouden bij 3.700 bedrijven. Centraal in het onderzoek stonden twee vragen, waarvan de uitkomsten met elkaar zijn vergeleken.

De eerste centrale vraag was: 'Managers, hoe denkt u dat uw medewerkers en uw collega's u ervaren?'. Vragen die onder meer werden voorgelegd waren:

- ! Hoe denkt u dat uw medewerkers u als persoon beoordelen?
- ! Hoe denkt u dat de leden van het managementteam u als persoon zullen beoordelen?
- ! Hoe beoordeelt de medewerker uw totale presentatie volgens u?
- ! Hoe beoordelen uw collega's uw totale presentatie?
- ! Hoe ervaren uw medewerkers uw werkorganisatie?
- ! Hoe ervaren uw collega-managers uw werkorganisatie?

De tweede centrale vraag was: 'Medewerkers, hoe beoordeelt u uw manager en het managementteam? Vragen die werden gesteld waren onder meer:

- ! Hoe beoordeelt u uw manager/managementteam als PERSOON qua:
  - aandacht voor de medewerkers,
  - accuratesse,
  - meedenken?
- ! Hoe beoordeelt u de PRESENTATIE van uw manager/managementteam qua:
  - kleding,
  - non-verbale communicatie,
  - geven van instructies, uitleg, vergaderingen?
- ! Hoe beoordeelt u de ORGANISATIE van uw manager/managementteam qua:
  - totale werkorganisatie,
  - (telefonische) bereikbaarheid,
  - maken van afspraken?

Het onderzoek richtte zich dus op de categorie 'managers' en op de categorie 'medewerkers' en niet op individuele bedrijven.

Door de beschikbaar gekomen onderzoeksresultaten met elkaar te vergelijken ontstaat er een nauwkeurig beeld van op welke punten de manager zichzelf over- of onderschat.

Vooruitlopend op de conclusies blijkt dan dat managers nogal eens de neiging hebben zichzelf te overschatten; er zijn weinig managers die zichzelf onderschatten, men is redelijk tevreden over het eigen optreden.

### 3.2 UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK

#### DE PERSOON VAN DE MANAGER

##### HOE DENKT DE MANAGER BEOORDEELD TE WORDEN DOOR ZIJN MEDEWERKERS?

Wanneer de manager naar zichzelf kijkt, ziet hij iemand die veel aandacht geeft aan zijn bedrijf. Hij werkt hard en kan zich in zijn medewerkers verplaatsen. De manager vindt het belangrijk zijn medewerkers positief te benaderen. Hij denkt dat dit de medewerkers stimuleert te blijven knokken voor de overwinning. Om van een team een 'winning team' te maken, moet er goed worden samengewerkt. De mening van iedere medewerker is van belang. De manager is zich hiervan bewust en heeft het idee dat hij nog beter naar zijn medewerkers zou kunnen luisteren. Om een nog betere leider te worden, realiseert de manager zich dat er nog meer aandacht aan medewerkers moet worden geschonken. Al met al denkt de manager dat hij als persoon vrij goed op zijn medewerkers overkomt. Wanneer hij in de huid van zijn medewerkers probeert te kruipen, zou hij zichzelf als persoon gemiddeld een 7,7 geven.

##### HOE WORDT DE MANAGER BEOORDEELD DOOR ZIJN MEDEWERKERS?

De medewerker beoordeelt zijn manager in het algemeen redelijk goed. Behalve dat hij hem als heel deskundig ervaart, is men te spreken over zijn vasthoudendheid, zijn positieve houding en deskundigheid. De manager wordt als vakbekwaam ervaren. Dit laatste is heel belangrijk, omdat dit de medewerkers stimuleert om een stapje harder te lopen. Medewerkers geven echter wel aan, dat de manager meer deel zou moeten uitmaken van het team. De hedendaagse manager is er zich van bewust dat hij niet goed kan functioneren zonder medewerkers waarop hij kan bouwen. Daarom is het zo belangrijk te weten wat er onder de medewerkers leeft. Alleen dan kunt u daar adequaat op inspelen, zodat de prestaties van uw medewerkers kunnen verbeteren.

##### HOE DENKT DE MANAGER BEOORDEELD TE WORDEN DOOR ZIJN COLLEGA-MANAGERS?

Dit is een vraag die u zich als manager waarschijnlijk vaak stelt. U functioneert goed. Maar wat vinden uw collega's? U heeft geen idee, want u ziet elkaar niet vaak. Vergaderingen zijn vaak de ontmoetingsplaatsen. U staat samen in de lift met uw papieren onder uw arm. U praat met elkaar over zaken of het weer. Maar praat u ook wel eens over uw onderlinge relatie? U bent een team, maar de teamgeest ontbreekt soms. Teamgeest is essentieel om te kunnen winnen. U heeft elkaar nodig. Zonder elkaar kunt u de bocht niet of nauwelijks nemen. Eén verkeerde beweging en u verspilt kostbare seconden of u vliegt uit de bocht. Door een perfecte afstemming op elkaar, aanvoelen wat de ander wil en elkaars sterke kanten te gebruiken komt uw team tot het synergie-effect;  $1 + 1 = 3$ . Kijk eens naar uw collega-manager, hoe goed bent u op elkaar afgestemd? De manager denkt dat zijn collega's hem gemiddeld een 7,7 geven.

##### HOE BEOORDELEN MEDEWERKERS HET MANAGEMENTTEAM?

Op deze vraag werd een drietal opvallende antwoorden gegeven.

Medewerkers beoordelen de aandacht van het managementteam voor het bedrijf als zeer positief, terwijl het nakomen van afspraken en het luisteren naar medewerkers niet hoog werd gewaardeerd. De medewerkers hebben waardering voor de deskundigheid binnen het managementteam en de positieve houding die het uitstraalt. Voor medewerkers is de sfeer bepalend. Een goede sfeer en waardering zijn van belang om nog beter te presteren, waarbij aandacht een belangrijke factor is. Dit schenken van aandacht aan de medewerkers gebeurt niet vaak genoeg. De mede-

werker waardeert dit met een voldoende, maar vindt dat dit beter zou kunnen. Positief is men over het meedenken met de problematiek van de medewerker. De medewerker heeft het gevoel er niet alleen voor te staan, mede doordat het managementteam voldoende initiatief toont. Dit stimuleert tot goede werkprestaties.

#### DE PRESENTATIE VAN DE MANAGER

##### HOE DENKT DE MANAGER, DAT ZIJN MEDEWERKERS HEM BEOORDELEN?

De manager behoort het goede voorbeeld te geven. Hij vindt het daarom belangrijk er representatief uit te zien. Veel aandacht wordt besteed aan zijn kleding, zodat hij een goede indruk maakt. Orde en netheid van zijn werkruimte zijn voor verbetering vatbaar. Hij heeft moeite zijn spullen op zijn bureau goed te ordenen. De manager realiseert zich dat dit wordt opgemerkt en geeft zichzelf een 7,0. Waarover hij wel tevreden is, is zijn houding aan tafel tijdens lunches en diners. Hij stelt zijn zakenrelatie op zijn gemak en gedraagt zich gastvrij. Gemiddeld denkt de manager dat hij qua presentatie vrij goed wordt beoordeeld met een 7,4.

##### HOE BEOORDELEN MEDEWERKERS HUN MANAGER?

Qua presentatie ziet de medewerker de manager ook als iemand die zijn vak verstaat. Hij weet zich een goede houding te geven aan tafel. Ook het aankijken van anderen tijdens een gesprek wordt als positief ervaren. De manager blijkt echter niet altijd even netjes te zijn. Medewerkers ervaren orde en netheid van zijn werkruimte toch lager dan andere factoren qua presentatie. De non-verbale communicatie van de manager kan ook beter. Soms kun je zonder woorden meer zeggen dan met woorden. De manager is goed op de hoogte van termen en begrippen en past deze goed toe tijdens gesprekken. Hij ziet er bovendien goed verzorgd uit als het om zijn kleding gaat. Dit is erg belangrijk, want een eerste indruk maakt men maar één keer. De totaalindruk als geheel tenslotte is heel goed.

##### HOE DENKT DE MANAGER BEOORDEELD TE WORDEN DOOR ZIJN COLLEGA-MANAGERS?

Volgens de manager zijn zijn collega's te spreken over zijn voorkomen. Hij gaat altijd goed gekleed en heeft een prima houding aan tafel. Dit laatste heeft vooral betrekking op zakendiners. Tijdens deze diners spreekt hij vaktaal. Zijn presentatie naar de buitenwereld toe is goed. Deze indruk is bepalend voor het imago van het bedrijf en het managementteam zelf. Ook van invloed is het houden van oogcontact. Mensen worden graag aangekeken als u tegen ze praat. Dat geeft hen het gevoel dat ze de aandacht krijgen. De manager denkt dat zijn collega's hier tevreden over zijn. Opvallend is dat de manager denkt dat zijn collega's zijn werkruimte niet zo goed opgeruimd vinden. Over de hele linie verwacht de manager dat zijn collega-managers hem met een ruime voldoende waarderen.

##### HOE BEOORDELEN MEDEWERKERS HET MANAGEMENTTEAM?

Medewerkers zijn tevreden over de presentatie van het managementteam. Het team weet zich altijd goed te kleden en een goede houding aan tafel te geven tijdens zakendiners. Ook past de auto waarin het rijdt bij het imago dat het uitstraalt. Wat de interne presentatie betreft zijn de medewerkers iets minder tevreden. Non-verbale communicatie zou men graag verbeterd willen zien. Ook zou de werkruimte beter kunnen worden opgeruimd. Niets toont namelijk professioneler dan een opgeruimd bureau! Toch waarderen medewerkers deze punten met een ruime voldoende. Gemiddeld vinden medewerkers dat het managementteam zich goed presenteert. Het

team straalt een professionele houding uit en medewerkers waarderen dit.

#### DE WERKORGANISATIE VAN DE MANAGER

##### HOE DENKT DE MANAGER DAT ZIJN MEDEWERKERS HEM BEOORDELEN?

Tijd is een belangrijk begrip voor de manager. Iedere handeling vergt tijd. De manager is zich hiervan bewust. Zijn gedrag ten opzichte van tijd bepaalt niet alleen zijn eigen effectiviteit (7,2), maar ook die van zijn medewerkers. De manager probeert op afspraken op tijd te komen. Uit de enquête blijkt dat de managers denken dat de medewerkers dit ook zo ervaren. Waarop de manager minder trots is, is het feit dat hij moeilijk (telefonisch) bereikbaar is. Wel denkt hij dat zijn medewerkers begrip hebben voor het feit dat hij veel onderweg is en dat hij niet altijd gestoord kan worden. Hij is van mening dat zijn medewerkers hem op dit punt een 7,1 zouden geven. De manager probeert optimaal gebruik te maken van zijn tijd. Hij weet dat zijn tijd beperkt is en werkt zo planmatig en doelbewust mogelijk. De organisatorische kant van het werk van de manager wordt daarom volgens hem gewaardeerd met een 7,6 gemiddeld.

##### HOE BEOORDELEN DE MEDEWERKERS HUN MANAGER?

De werkorganisatie blijkt minder te worden gewaardeerd dan presentatie en persoon. Bij de werkorganisatie is de snelheid van reageren redelijk. Toch is dit een punt waaraan nog veel kan worden verbeterd. Een snelle reactie (als daarom wordt gevraagd) maakt een goede indruk. De manager is wel erg stipt als hij iemand bezoekt.

De (telefonische) bereikbaarheid is niet altijd optimaal. Dit kan voor het grootste deel worden verklaard uit het feit dat de manager veel op pad is. Dit probleem wordt misschien minder door het gebruik van autotelefoon, maar zal nooit helemaal worden opgelost.

De manager scoort redelijk als het gaat om zijn samenspel met anderen. Net als trouwens het effectief omgaan met tijd en de lengte van gesprekken. Het contact met de medewerker is een van zijn beste punten. Ondanks zijn drukke bestaan heeft hij toch nog tijd voor zijn medewerker. Gemiddeld schat de medewerker de werkorganisatie van de manager als redelijk in (6,8).

##### HOE DENKT DE MANAGER BEOORDEELD TE WORDEN DOOR ZIJN COLLEGA-MANAGERS?

De manager denkt dat het team zijn stiptheid heel erg waardeert. Ondanks zijn volle programma komt de manager altijd op tijd en komt gemaakte afspraken na. Niets is vervelender dan te moeten wachten op iemand die te laat is. Opvallend is echter dat het effectief omgaan met tijd een lagere waardering krijgt. Blijkbaar verwacht de manager dat zijn collega-managers hier iets minder over te spreken zijn. De manager denkt dat zijn collega's zijn contact met de medewerkers als ruim voldoende zien. Dat hij genoeg aandacht aan hen besteedt door te vragen of er problemen zijn. Informeren hoe het met de medewerker gaat. De manager denkt dat het managementteam minder te spreken is over de lengte van de gesprekken die hij voert. Al met al maakt de manager zich niet bezorgd, want hij verwacht dat zijn collega-managers zijn totale werkorganisatie als ruim voldoende waarderen.

##### HOE BEOORDELEN MEDEWERKERS HET MANAGEMENTTEAM?

Een positief teken is dat, ondanks de hoge werkdruk van het managementteam, de managers op tijd op afspraken komen. Ook zijn de medewerkers te spreken over het contact met de managers. Medewerkers kunnen bij het managementteam heel goed terecht met vragen en problemen. Zij ervaren dit als heel prettig. Jammer is dat als een medewerker het team schriftelijk benadert, het

vrij lang duurt voor er antwoord komt. De snelheid van reageren wordt dan ook vrij laag gewaardeerd. Medewerkers waarderen het zeer wanneer de managers belangstellend over de afdelingen rond lopen. Vragen of er problemen zijn en informeren naar de huiselijke omstandigheden. Deze aandacht is een goede motivatie om nog beter te presteren. Een minpunt is dat de managers vaak wat lastig te bereiken zijn. Vooral telefonisch. Gelukkig hebben medewerkers hier begrip voor. Over het algemeen hoeft het managementteam zich helemaal niet te schamen over zijn werkorganisatie. Medewerkers zijn vrij tevreden en geven een ruime voldoende.

### 3.3 CONCLUSIES NAAR AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

Uw belangstelling gaat waarschijnlijk het eerst uit naar het antwoord op de vraag: 'is er verschil tussen hoe de manager dacht dat hij overkomt op zijn medewerkers en hoe hij werkelijk overkomt?' Met andere woorden: stemt het beeld dat de manager van zichzelf heeft overeen met dat wat zijn medewerkers ervaren?

Uit het onderzoek blijkt het beeld dat de manager van zichzelf heeft soms afwijkt van het beeld dat zijn medewerkers van hem hebben.

Medewerkers vinden dat de manager meer aandacht aan hen zou moeten besteden.

De manager zou de medewerkers daadwerkelijk moeten laten voelen dat hij hen waardeert. Aandacht stimuleert immers tot betere prestatie. De medewerker moet ook kunnen vertrouwen op de manager. Dat houdt in dat de manager accuraat moet handelen en zijn afspraken moet nakomen. Het blijkt dat hij zelf niet in de gaten heeft dat hij zijn afspraken niet op tijd nakomt. Dit zou kunnen worden verbeterd door prioriteiten te gaan stellen en aan het NAKOMEN van gemaakte afspraken voorrang te verlenen. De medewerkers zijn in het algemeen tevreden over de manager. Vooral over zijn presentatie naar buiten toe.

Het minst tevreden zijn de medewerkers over de werkorganisatie. Het op tijd komen vormt soms een struikelblok. Dit valt te verbeteren door een goede planning en het effectiever omgaan met tijd. Als medewerkers vragen of problemen hebben, willen ze deze graag kwijt aan de manager. Dan blijkt opeens dat hij moeilijk (telefonisch) bereikbaar is. Wanneer u als manager sneller weet te reageren en tot betere samenwerking overgaat zal uw totale werkorganisatie vanzelf beter worden (gewaardeerd). Een briefje achterlaten waar u bereikbaar bent is een kleine moeite. Medewerkers stellen dit zeer op prijs, evenals uw collega's. Al met al zijn medewerkers redelijk tevreden over hun manager.

Een tweede belangrijke vraag is of medewerkers hun manager anders beoordelen dan het managementteam.

Hoewel uit het onderzoek blijkt dat zowel de manager als het managementteam positief door de medewerkers worden beoordeeld, wordt de individuele manager op sommige punten iets hoger gewaardeerd.

De duidelijkste verschillen zijn dat de manager meer initiatief neemt, meer aandacht schenkt aan de werknemers en een grotere vasthoudendheid toont dan het team. Een verklaring voor deze verschillen is de meer persoonlijke band die medewerkers met hun manager hebben.

Hierdoor zijn de medewerkers waarschijnlijk eerder op de hoogte van de acties van hun manager dan van hetgeen het managementteam onderneemt. Af en toe een praatje met een belangstellend lid van het managementteam zal de werknemer op waarde weten te schatten. Bovendien verkleint het de afstand tussen beiden.

Probeer de medewerkers meer inzicht te geven in wat het managementteam doet. Op deze manier kan men het verschil in beoordelingen wegnemen. Hierbij moet niet uit het oog worden verloren dat het managementteam al goed op de medewerkers overkomt. Managers en managementteam zijn beide in ieder geval op de juiste weg.

Tenslotte: denkt de manager door zijn collega's anders te worden beoordeeld dan door zijn medewerkers?

Het blijkt dat de manager door teamlid- en medewerkers-ogen hetzelfde denkt te worden waargenomen. Zijn houding schijnt niet af te hangen van wie hij voor zich heeft.

In beide gevallen denkt de manager dat zijn functioneren als positief wordt ervaren. Het is net alsof hij in twee spiegels kijkt. Wat hij in de een ziet, ziet hij ook in de ander. Er is een klein verschil, maar dat is alleen met een vergrootglas waar te nemen. In de spiegel van zijn collega's ziet hij een gezicht dat aandacht voor medewerkers èn initiatief èn aandacht voor het bedrijf toont. Een gezicht dat er ook uiterlijk goed verzorgd uitziet. De hele houding die het spiegelbeeld uitstraalt is positief. In de andere spiegel, die van de medewerkers, is het bovenstaande beeld iets waziger.

De trekken die ook scherp zijn uitgetekend, zijn het meedenken met de problematiek en deskundigheid die de manager uitstraalt en het op tijd komen. De manager zou kunnen proberen het beeld dat medewerkers over hem hebben scherper te stellen.



### 3.4 WAT ZOU U BETER WILLEN DOEN? WAT KAN BETER? OOK U KUNT HET MORGEN IMMERS BETER DOEN DAN VANDAAG!

Leidinggeven is mensenwerk. En ieder mens heeft zijn gebreken. Managers beseffen dit. Er zijn altijd dingen die kunnen worden verbeterd. U wint een wedstrijd met uw team. Goed zo! U sleept het landskampioenschap in de wacht. Nog beter! U wordt Europees kampioen. Perfect! Maar vergeet niet dat u ook wereldkampioen kunt worden. U kunt altijd beter scoren.

Het blijkt dat u meer aandacht aan uw medewerkers zou willen besteden. U realiseert zich ook dat uw medewerkers het belangrijk vinden dat u in hen bent geïnteresseerd. Om deze reden is het belangrijk een goed contact met uw medewerkers te hebben.

Morgen nog beter leidinggeven dan vandaag is voor u een streven.

De planning is nog niet optimaal en in het contact met uw medewerkers zou u zich meer kunnen richten op het bundelen van krachten. De manager weet op die manier beter wat er in zijn medewerkers omgaat. Zo kan de manager 'the teamspirit' verhogen en mogelijkheden creëren om vanuit individuele belangen tot een gemeenschappelijk doel te komen: winnen. Dit vergt bereidheid tot samenwerking vanuit het geloof dat  $1 + 1 = 3$ . De maximale prestatie zal dan worden bereikt: uw team wint elke dag weer!!

Nadere analyse van de onderzoeksgegevens leert, dat hetgeen de medewerkers graag verbeterd zouden willen zien, overeenkomt met datgene waarvan de managers zelf aangaven het te willen verbeteren.

#### 1 MEER AANDACHT, LUISTEREN

! Wanneer u per week voor elke medewerker vijf minuten uittrekt (om te informeren waar hij mee bezig is en waar hij tegen aan loopt), voelen uw medewerkers zich vanzelf meer betrokken.

Zoals u weet: 5% meer aandacht geeft 30% meer resultaat.

! Door op onverwachte momenten over de afdeling te lopen kunt u signalen opvangen en eventuele knelpunten ter plekke oplossen.

#### 2 EFFICIENCY

! Maak gebruik van de sterke punten van uw collega's, probeer het wiel niet opnieuw uit te vinden.

! Probeer problemen in één keer goed op te lossen.

! Onderscheid maken tussen belangrijke zaken en urgente zaken verhoogt de doelmatigheid.

#### 3 PLANNEN/AFSPRAKEN NAKOMEN

! Gebruik uw agenda beter, agendapunten hebben prioriteit, op spoedzaken na.

! Probeer datgene wat meer dan een kwartier tijd kost te plannen in uw agenda.

! Mocht het u niet lukken een afspraak na te komen, geef dit dan meteen door aan de betrokkenen. Probeer (zo mogelijk) meteen een nieuwe afspraak te maken.

**4 WERKORGANISATIE/BEREIKBAARHEID**

- ! Als u weggaat geef dan aan waar, wanneer en hoe lang u ergens aanwezig bent. Maak voor u zelf een dagplan en een weekplan, zodat u kunt zien wat u moet doen en hoeveel tijd dit in beslag gaat nemen.
- ! Probeer er voor te zorgen dat u een interne contactpersoon heeft, die van uw zaken op de hoogte is.
- ! Wanneer u van uw plaats gaat, laat dit aan de receptionist(e) weten.

**5 DESKUNDIGHEID/KWALITEIT LEVEREN**

- ! Plan in uw agenda een aantal uren per week om uzelf op de hoogte te houden van wat er zich in uw vakgebied afspeelt (kranten, boeken, trainingen).
- ! 5% meer aandacht geeft 30% meer resultaat; iets meer rust in uw werkzaamheden leidt vanzelf tot grotere en kwalitatief betere prestaties.

**6 ACTIEF OPSTELLEN/INITIATIEF NEMEN**

- ! Stel vragen aan uw medewerkers en ga na welke oplossing zij hebben.
- ! Eet eens in de kantine met uw medewerkers.
- ! Probeer zelf het goede voorbeeld te geven.

**7 UITERLIJK VERTOON**

- ! Probeer alert te blijven op uw houding en voorkomen; een eerste indruk maakt u maar eenmaal.
- ! Kijk voordat u de deur 's ochtends uitgaat eens in de spiegel.
- ! Treedt elke klant (intern of extern) in het pak tegemoet.
- ! Een evenwichtige en positieve houding kost u niks; het is een kwestie van niet gestresst raken, rechtop lopen en zitten en een glimlach!

**8 KLANTGERICHT WERKEN**

- ! Realiseer u dat uw medewerkers ook klanten zijn.
- ! Probeer één keer per week telefonisch, schriftelijk of persoonlijk als klant op uw kantoor binnen te komen.

### 3.5 WAAROM INTERNE KLANTGERICHTHEID?

Als manager kunt u tal van redenen hebben om de interne klantgerichtheid binnen uw organisatie te vergroten.

Interne aanleidingen kunnen zijn:

- ! Er bestaat irritatie over de onderlinge samenwerking. Mensen werken langs elkaar heen, iedereen krijgt de schuld, maar niemand voelt zich schuldig.
- ! Er is sprake van hokjesgeest; elke afdeling vormt een apart koninkrijkje binnen de totale organisatie.
- ! Door gebrek aan efficiënte samenwerking treedt tijdverspilling op en lopen de interne verlieskosten binnen de organisatie op. Uw medewerkers (interne klanten) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor 6 tot 12% van uw totale verlieskosten binnen uw onderneming. Vooral bij sterk groeiende organisaties ontstaan exorbitant hoge interne verlieskosten, doordat:
  - vergaderingen te laat beginnen omdat één of meerdere mensen er nog niet zijn, waar-door u of meer mensen moeten wachten;
  - vergaderingen te lang duren omdat er geen goede agenda is, deelnemers zich onvoldoende hebben voorbereid en hamerstukken twee à drie keer naar de volgende bijeenkomst worden doorgeschoven;
  - telefonistes 20 tot 30% van hun tijd besteden aan het traceren van mensen die er wel zouden moeten zijn, maar zich niet op hun werkplek bevinden;
  - mensen constant van hun plaats lopen om iets te brengen, te halen of te vragen;
  - mensen ad-hoc bij elkaar binnenlopen, waardoor gesprekken met anderen moeten worden stilgelegd;
  - formulieren onleesbaar of slechts gedeeltelijk worden ingevuld, waardoor collega's extra zoek- en/of controlewerk moeten verrichten;
  - er onduidelijke antwoorden worden gegeven, waardoor collega's niet verder kunnen;
  - er steeds weer gezocht moet worden naar allerlei stukken, omdat:
    - P het archief niet functioneert
    - P mensen niet weten wat waar ligt en wie wat doet (matige instructie)
    - P collega's stukken meenemen, zonder dat ze dit (laten) registreren;
  - complete afdelingen worden gesloten tijdens koffie- en lunchpauzes, waardoor chauffeurs, monteurs, verkopers en collega's worden geconfronteerd met wachttijden;
  - mensen onderling onvoldoende op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden, waar-door men bij ziekte of vakantie niet in staat is voor elkaar in te vallen.

Deze interne verlieskosten kunt u herkennen aan:

- ! aantal overuren;
- ! ziekteverzuim;
- ! personeelsverloop binnen afdelingen;
- ! verzoeken om extra mankracht.

Wat kunt u er nu aan doen om deze interne verlieskosten terug te dringen, of met andere woorden, de interne klantgerichtheid te vergroten?

Om te kunnen starten met interne klantgerichtheid moet er aan een aantal randvoorwaarden

worden voldaan. Deze verschillen van organisatie tot organisatie, maar een aantal is universeel:

! EEN GOEDE ORGANISATIE

De structuur moet helder, duidelijk en logisch zijn. De cultuur binnen de organisatie moet erop zijn gericht dat medewerkers kunnen leren van hun fouten, op voortdurende aanpassing en op samenwerking.

! HET JUISTE GEREEDSCHAP

Ondersteunende middelen en materialen moeten uw medewerkers in staat stellen datgene te doen wat van hen verwacht wordt. Van groot belang is hier ook dat de informatiestroom adequaat is, zodat iedereen toegang heeft tot en kan beschikken over die informatie, die hij nodig heeft om zijn werk optimaal te kunnen uitvoeren.

! STAPPENPLAN

Een duidelijk plan dient de basis te vormen voor uw handelen; een spoorboekje waarlangs u via allerlei tussenstations het eindstation nadert. Met behulp van de acht T-stappen kunt u dat eindstation op een efficiënte wijze bereiken.

STAP 1 TOETSING

Het is van belang dat u continu meet wat uw medewerkers daadwerkelijk ervaren in hun samenwerking met u. De ideaalmeting is die, waar u eerst aangeeft hoe u denkt dat uw medewerkers u beoordelen, waarna u die uitkomsten vergelijkt met de 'beoordeling' die u van uw medewerkers krijgt.

STAP 2 THEMA

Hoe kunt u ervoor zorgen dat iedereen binnen de organisatie steeds op scherp blijft staan? Het gaat er dan niet alleen om dat iedereen dezelfde pet draagt, maar dat de kleppen in dezelfde richting staan. Naast het centrale thema zijn slogans een uitstekend hulpmiddel om iedereen permanent alert te houden. Voorbeelden: 'KLM, first in the air', 'de NMB denkt met u mee'.

STAP 3 TREKKERS

Voor het succesvol doorvoeren van interne klantgerichtheid zijn uw eerstelijnsmanagers en uzelf primair verantwoordelijk. De voorbeeldfunctie die u als 'trekker' heeft is van doorslaggevend belang.

Geef dus in uw werkorganisatie, uw presentatie en uw omgang met medewerkers steeds het goede voorbeeld. Als u vandaag uw afspraken niet nakomt, doen morgen tien anderen dat ook niet!

STAP 4 TEAM

Formeer een team van acht tot tien medewerkers en managers. De taak van dat team is het op gang houden van het interne klantgerichtheidsproces. Belangrijk is dat creatieve mensen deel uit maken van dit team. Mensen, die steeds weer in staat zijn nieuwe ideeën te ontwikkelen en de interne klantgerichtheidsproblematiek vanuit verschillende invalshoeken weten te benaderen.

**STAP 5 TOETERS EN BELLEN**

Hier gaat het om het bewaken van de uitvoering van de gemaakte teamafspraken. Deze afspraken, bijvoorbeeld 'de telefoon wordt altijd opgenomen' of 'zeg waar je bent' moeten iedereen bekend zijn en iedereen moet elkaar op het niet nakomen van dergelijke afspraken kunnen aanspreken. Begrippen als aandacht, accuratesse en initiatief staan hierbij centraal.

**STAP 6 TRAINING**

Training is niet zaligmakend, het totaalplan bepaalt uw uiteindelijke resultaat. Maar door middel van training kunnen kennis en vaardigheden toenemen en zo de interne klantgerichte mentaliteit versterken.

**STAP 7 TERUGKOPPELING**

Ga regelmatig bij uw medewerkers na hoe uw aanpak overkomt. U kunt daarbij op dezelfde manier te werk gaan als bij toetsing, maar u kunt ook andere methoden gebruiken. Uitgangspunt dient echter te zijn dat u de gegevens van stap 1 kunt vergelijken met de gegevens van stap 7.

**STAP 8 TIJDSPLANNING**

Geef vooraf aan hoe snel wat voor wanneer moet zijn gerealiseerd. Maar heb geduld, want hoe sneller u wilt, hoe trager resultaten worden bereikt. Immers, er zullen mensen zijn, die een hoog tempo niet kunnen bijbenen. Vallen ze vervolgens uit de boot, dan wordt het totale interne klantgerichtheidsproces enorm vertraagd.

### 3.6 SAMENVATTING

Door het interne klantgerichtheidsproces serieus aan te pakken kunt u tot forse kostenbesparing voor uw organisatie komen.

Doet u niets aan interne klantgerichtheid, dan maakt u 6 tot 12% meer kosten dan noodzakelijk is.

Door invoering van een goed doordacht intern klantgerichtheidsplan kunt u deze kosten reduceren tot 1% van de jaarrekening. Daartegenover staat dat u wel tijd en geld zult moeten investeren in:

- ! het verrichten van metingen, zoals in dit hoofdstuk beschreven;
- ! werkoverleg over interne klantgerichtheid;
- ! training en opleiding van managers en medewerkers;
- ! het optimaliseren van de werkomstandigheden.

### 3.7 DURFT U HET AAN?

Hieronder volgt een vragenlijst waarmee u de tevredenheid van uw medewerkers kunt meten. Durft u het aan om de mening te vragen van uw medewerkers?

Geachte ..... -medewerker/-ster,

U kent de leidinggevenden als geen ander. U kent de leiding van uw groep en van de andere groepen. Daarom is uw mening over de kwaliteit van de leidinggevenden en uw tevredenheid daarover onmisbaar.

De resultaten van dit onderzoek geven aan waar de activiteiten van de leidinggevenden nog verder kunnen worden verbeterd.

Wilt u ons daarbij helpen door het invullen van dit formulier? Het onderzoek is anoniem zodat uw privacy volledig is gewaarborgd.

Voor allen is het de bedoeling dat u het formulier invult vanuit uw eigen situatie. Geef uw mening zoals u de leidinggevenden ervaart.

Wilt u het formulier invullen en in bijgesloten antwoordenvolpette inleveren?

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

## 1 Hoe tevreden bent u over de leidinggevend en op het gebied van .....

<u>AANDACHT</u>	Ze er tevreden	Tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Ontevreden	Ze er ontevreden	Niet van toepassing
! Positieve houding naar u	G	G	G	G	G	
! Luisteren naar u als medewerker	G	G	G	G	G	
! Open staan naar u (vragen aan u stelt)	G	G	G	G	G	
! Op de juiste wijze waarderen van uw prestaties	G	G	G	G	G	
! Voeren van begeleidingsgesprekken	G	G	G	G	G	G
! Voeren van functioneringsgesprekken	G	G	G	G	G	G
! Voeren van beoordelingsgesprekken	G	G	G	G	G	G
! Aandacht voor u bij ziekmelding	G	G	G	G	G	
! Aandacht voor u tijdens ziekte	G	G	G	G	G	
! Aandacht voor u na uw ziekte	G	G	G	G	G	
! Verstrekken van informatie						
! De totaalindruk qua aandacht voor u als medewerker	G	G	G	G	G	

## 2 Hoe tevreden bent u over leidinggevend en op het gebied van .....

<u>INITIATIEF/ ACTIE NEMEN</u>	Ze er tevreden	Tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Ontevreden	Ze er ontevreden	Niet van toepassing
! Doen wat hij/zij zegt	G	G	G	G	G	G
! Voortdurende verbeteringen en vernieuwingen op het gebied van:						
B Werkomstandigheden	G	G	G	G	G	G
B Werkruimte	G	G	G	G	G	G
B Werk-/hulpmiddelen	G	G	G	G	G	G
B Training en opleiding	G	G	G	G	G	G
! Aanmoedigen van uw persoonlijke initiatieven						
! De totaalindruk qua initiatieven nemen	G	G	G	G	G	G



## 3 Hoe tevreden bent u over leidinggevend en op het gebied van .....

<u>MEEDENKEN</u>	Zeer tevreden	Tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Ontevreden	Zeer ontevreden	Niet van toepassing
! Meedenken met u bij zakelijke en/of persoonlijke problemen	G	G	G	G	G	G
! Respecteren van anders denken	G	G	G	G	G	G
! Stimuleren van ideeën van de medewerkers	G	G	G	G	G	G
! Duidelijk vaststellen van taken en verantwoordelijkheden	G	G	G	G	G	G
<hr/>						
! De totaalindruk over het meedenken met u in het algemeen	G	G	G	G	G	G

## 4 Hoe tevreden bent u over de leidinggevend en op het gebied van .....

<u>AFSPRAKEN/ TOEZEGGING</u>	Zeer tevreden	Tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Ontevreden	Zeer ontevreden	Niet van toepassing
! Het tijdig nakomen van afspraken	G	G	G	G	G	G
! Vasthoudendheid om afspraken na te komen	G	G	G	G	G	G
! Snelheid van beantwoorden van vragen	G	G	G	G	G	G
! Stimuleren dat anderen afspraken nakomen	G	G	G	G	G	G
! Duidelijk corrigeren van medewerkers als zij hun afspraken niet nakomen	G	G	G	G	G	G
<hr/>						
! De totaalindruk qua afspraken nakomen	G	G	G	G	G	G

## 5 Hoe tevreden bent u over de leidinggevendenden op het gebied van .....

<u>DESKUNDIGHEID</u>	Zeervredenen	Tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Ontevreden	Zeervredenen	Niet van toepassing
! Accuraat werken	G	G	G	G	G	G
! Doortastend optreden	G	G	G	G	G	G
! Nemen van beslissingen	G	G	G	G	G	G
! Uitschakelen van elke vorm van verspilling op de werkplek	G	G	G	G	G	G
! Duidelijk aangeven wat van de medewerkers wordt verlangd	G	G	G	G	G	G
! Effectief omgaan met zijn tijd	G	G	G	G	G	G
! Omgaan met medewerkers	G	G	G	G	G	G
! Het leiden van werkoverleg						
! De totaalindruk op het gebied van leidinggeven	G	G	G	G	G	G

## 6 Hoe tevreden bent u over de leidinggevendenden op het gebied van .....

<u>TEAMVORMING/ SAMENWERKING</u>	Zeervredenen	Tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Ontevreden	Zeervredenen	Niet van toepassing
! Positieve houding over het be- drijf	G	G	G	G	G	G
! Voorrang geven aan teamwork	G	G	G	G	G	G
! Stimuleren dat medewerkers samenwerken	G	G	G	G	G	G
! Het omgaan met conflicten tus- sen medewerkers onderling	G	G	G	G	G	G
! Het omgaan met conflicten tus- sen medewerkers en leidingge- vendenden	G	G	G	G	G	G
! Regelen dat iedereen moeiteloos elkaars plaats kan overnemen	G	G	G	G	G	G
! Weten wat het bedrijfsbeleid is	G	G	G	G	G	G
! Het overbrengen van het beleid naar u toe						
! De totaalindruk qua teamvor- ming	G	G	G	G	G	G

## 7 Hoe tevreden bent u over de leidinggevenden op het gebied van .....

<u>EFFICIENCY</u>	Ze er te vreden	Tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Ontevreden	Ze er ontevreden	Niet van toepassing
! Maken van plannen	G	G	G	G	G	G
! Werken volgens opgestelde plannen en tijdschema's	G	G	G	G	G	G
! Vergelijken van plannen met de werkelijkheid	G	G	G	G	G	G
! Bijsturen van het beleid	G	G	G	G	G	G
! Controleren activiteiten van medewerkers	G	G	G	G	G	G
! De totaalindruk qua efficiency	G	G	G	G	G	G

Geachte ..... medewerker,

U kent ..... als geen ander. U kent de organisatie, uw werk en de werkomstandigheden. Daarom is uw mening over de kwaliteit van de organisatie onmisbaar.

De resultaten van dit onderzoek geven aan waar de activiteiten van ..... nog verder kunnen worden verbeterd.

Wilt u ons daarbij helpen door het invullen van dit formulier? Het onderzoek is anoniem zodat uw privacy volledig is gewaarborgd.

Wilt u het formulier invullen en in de bijgesloten antwoordenvolpette inleveren?

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

### 8 Hoe tevreden bent u over de organisatie op het gebied van .....

	Zeet tevreden	Tevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	Ontevreden	Zeet ontevreden	Niet van toepassing
! De werkomgeving	G	G	G	G	G	G
! Ergonomische omstandigheden	G	G	G	G	G	G
! Gezondheidsvoorzieningen	G	G	G	G	G	G
! Bedrijfsgezondheidsdienst	G	G	G	G	G	G
! Veiligheidsvoorzieningen	G	G	G	G	G	G
! Zekerheid van werkgelegenheid						
! Ruimte voor maatschappelijke activiteiten	G	G	G	G	G	G
! Personeelsvereniging	G	G	G	G	G	G
! Personeelsvoorzieningen (kantine, wasgelegenheid e.d.)	G	G	G	G	G	G
! Informatie naar u toe over de bedrijfsresultaten	G	G	G	G	G	G
! Betrokkenheid bij totstandkamen van doelstellingen	G	G	G	G	G	G
! Betrokkenheid bij verbeteracties	G	G	G	G	G	G
! Voorlichten van u over dagelijkse zaken in het bedrijf	G	G	G	G	G	G
! Uw werkzaamheden/ taakinhoud	G	G	G	G	G	G
! Ruimte voor zelfontplooiing	G	G	G	G	G	G
! Het waarderings- en beloningssysteem	G	G	G	G	G	G
! Voorlichting door de ARBO-commissie	G	G	G	G	G	G
! Vrijheid van meningsvorming	G	G	G	G	G	G
! Het werk van andere afdelingen waar u gebruik van moet maken						
! De totaalindruk van u over ..... als werkgever.	G	G	G	G	G	G

9 GRAAG NOG ENIGE INFORMATIE OVER UZELF

Geeft u leiding?                      Bent u:  
G Ja      G Nee                      Man G      Vrouw G

Hoe lang werkt u bij .....?  
G < 1 jaar                      G 3 - 5 jaar  
G 1 - 3 jaar                      G > 5 jaar

HARTELIJK DANK DAT U DE MOEITE HEEFT GENOMEN OM AAN DIT ONDERZOEK MEE TE WERKEN.

Wilt u dit formulier in de bijgesloten enveloppe stoppen en inleveren of versturen? Op de envelop staat als adres vermeld:

Change & Train B.V.  
Antwoordnummer 11520  
5600 WC EINDHOVEN

Een postzegel is niet nodig.