

Het samenspel van dienstverlener /dienst ontvanger

In de vanDale wordt onder spel, Huizinga aangehaald:

"de aardigheid van het spel verzet zich tegen elke analyse of logische interpretatie"

Dus zou de conclusie getrokken kunnen worden dat ook het samenspel van dienstverlener en dienstontvanger zich verzet tegen elke analyse of logische interpretatie over hoe het tot betere resultaten zal leiden. Als dat dus waar is, is bijsturen op de traditionele manier niet of nauwelijks te doen. Fascinerend is echter wel dat in dienstverlenende bedrijven medewerkers (dus ook managers) niet of nauwelijks veranderen door er analyserend of logisch over te praten.

Bovendien kan het spel niet gespeeld worden op routine of automatismen, omdat het altijd met andere mensen plaats vindt. Samen omgaan met emoties en reacties, zal voor de dienstverlener en dienstontvanger het spel zijn.

Belangrijke redenen om na te denken over andere manieren van managen, dan waar we tot nu toe aan gewend zijn.

Mensen zijn belangrijk in het samenspel maar ook bestaande beelden over dienstverlening spelen een rol.

Daarom geef ik u een korte samenvatting van mijn beeld over dienstverlening en hoe het zou kunnen worden aangestuurd, of beter nog worden geregisseerd.

Inleiding

Dienstverlening komt tot stand door het denken en handelen (makelen en schakelen) van mensen. De dienst kan alleen tot stand komen als er een (of meerdere) ontvanger(s) van de dienst(en) is (zijn). Bovendien wordt de dienst aangeboden en bijna tegelijkertijd afgenomen. De dienstontvanger heeft daarom ook een belangrijke invloed op het resultaat van de dienstverlening. Als de aanbieder bijvoorbeeld merkt dat de aanbieding (de dienst) niet wordt afgenomen, krijgt die een natuurlijke reactie. Het is niet prettig als wat u geeft niet ontvangen wordt. Dus mensen worden boos, gefrustreerd, of onverschillig. In sommige organisaties heeft men de neiging om de klant naar een training te willen sturen. De dienstverlener moet het initiatief nemen, dus lijkt het mij logisch om deze verander- en ontwikkel trajecten bij de dienstverlener en het managen van die dienstverleners en diensten aan te pakken. De ontvanger even te laten voor wat die is en altijd is geweest, de bepaler van de moments of truth, met andere woorden; *valt de beleving van de dienst mee of tegen.*

Dus moet de discussie gaan, over wat we zouden kunnen doen om de dienstverlening goed te kunnen managen en voortdurend te verbeteren.

Een ons zeer vertrouwde en geaccepteerde wijze is te **sturen door controle achteraf**. In een fabriek is het ook zeer normaal, '*niet goed, terug door het proces*'.

Als we dat echter bij het verlenen van diensten ook doen, dan zijn we te laat en *vissen altijd achter het net*. Een slechte dienst kan niet terug in het proces om te worden hersteld. Soms krijgen we een kans om het goed te maken als de ontvanger een klacht uit. Maar wordt die klacht als een kans gezien?

Als achteraf managen niet meer past, is **vooraf managen** misschien de oplossing. Op mijn zoektocht naar voorbeelden van vooraf managen stuitte ik het *sudder* van bekende film regisseurs. Voordat zij hun film gaan opnemen (15 tot 20 weken) denken zij wel 3 tot 4 jaar (*sudder*) over wat ze allemaal nodig hebben om een succesvolle film te kunnen maken. Regisseurs gaan er vanuit dat de mensen waar zij mee werken professionals zijn, die weten wat er van hun op dat vakgebied verwacht wordt. De regisseur bepaalt wat hij/zij gebruikt van wat de professionals hem/haar aanbieden. *De regisseur gaat niet vertellen hoe de professional zijn/haar werk moet doen.*

Bij het verlenen van diensten gaat het vooral om *het spel, samen* iets moois tot stand te laten komen. Regisseren kan dus voor de manager in elke dienstverlening een flinke stap op de verbeteringsladder zijn.

De inhoud van deze workshop (die slecht 45 minuten duurt) kan uit een of meer van de hieronder thema's bestaan. Echter Paul en ik willen graag, u laten beslissen waar we het over gaan hebben door u de stellingen te laten noemen. Omdat het een korte workshop is, hebben wij gekozen voor het spel van debat en dialoog. De thema's hebben we wel laten staan in de hand-out omdat ze wel altijd een rol spelen bij shared service organisaties
Misschien niet zo gebruikelijk in een workshop, maar het helpt u hopelijk te ervaren wat voor u werkt of niet werkt

Scenario 1 Het spel van het debat en de dialoog

Deze workshop laat u ervaren hoe het spel gespeeld kan worden. U kiest de stelling. Dan is er een groep voor, een andere tegen en een tribune die kijkt wat er gebeurt en feedback geeft. De eerste ronde spelen we het debat en de tweede ronde de dialoog. We kunnen in deze workshop twee stellingen behandelen

Stellingen:

1. Sturen door controle achteraf is onzin, managen of sturen moet vooraf
2. Dienstverlening laat zich niet sla 'en
3. Dienstverlening is *samen spelen* en in een spel is de analyse een rookgordijn
4. In dienstverlening zijn USP's (unique selling point) onmogelijk
5. We laten het eerst gebeuren, als er iets fout gaat kunnen we altijd nog iets regelen.
6. als dienstverlener word je geboren
7. de klant is koning
8. het is de dienstverlener die zijn diensten aanbiedt
9. heeft u zelf nog een stelling die aan de orde moet komen?

Scenario 2 In deze vorm wordt een korte inleiding gehouden en vervolgens een discussie opgestart over een aantal thema's die allemaal even belangrijk zijn in dienstverlenende organisaties dus ook in shared service organisaties. U kunt laten bepalen over welke thema's de discussie zal gaan en in welke volgorde?

Thema's:

- dienstverlener
- dienstgebruiker
- manager als regisseur
- uitleg *Wat is dienstverlening*
- Waarom is het managen van diensten zo anders dan het sturen van productie processen?
- Hoe ga je om met het principe dat je nooit zeker weet hoe mensen acteren!
- Hoe ga je om met emoties van jezelf en van anderen
- Nieuwe uitgangspunten van taak en procedure gericht naar de communicatie over de interventies en het zicht krijgen op hoe de interventies nu verlopen.

Dienstverlening een creatief proces

Service of diensten zijn zeer oude begrippen en er bestaan zeer uiteen lopende beelden over. Een beeld is bijvoorbeeld dat, als arbeid goedkoop is er meer dan voldoende mensen ingeschakeld kunnen worden om goede service te verlenen. Dus er zijn tegenwoordig minder mensen beschikbaar om klanten te bedienen, dus zou er minder service zijn.

Een ander beeld is, dat klanten steeds hogere eisen stellen, de aandacht echt willen krijgen en dus waar voor zijn geld.

Een andere is dat veel organisaties zeggen een belangrijke waarheid hebben onderkend n.l 'de concurrentiestrijd is grimmig dus dienstverlening is een belangrijk onderscheidingsmiddel'. Een beeld kan ook nog zijn *de klant krijgt wat hij wil, maar dan zal hij er ook voor betalen.*

Een eenduidig beeld over dienstverlening is een belangrijk uitgangspunt. Dus ook bij shared service organisaties is het belangrijk te weten welke diensten geleverd kunnen worden en wat de klanten kunnen en mogen verwachten.

Uit onderzoek blijkt dat de klant van de 21^{ste} eeuw vooral *service* wil. Maar *Service* of dienstverlening is een breed begrip en wat wil men dan? Daarom gebruik hieronder een Amerikaans service model om een aantal zaken omtrent dienstverlening te categoriseren.

Meer soorten service

Als we het over service of dienstverlening hebben is het handig een model te hanteren, al is het alleen maar als middel in de communicatie . Uit Amerika komt dit model waarin drie soorten dienstverlening worden onderscheiden. Te weten: 'help me service', 'fix-it service' en 'value added service'.

Help me service;

Help me service zijn diensten die verleend worden door professionele dienstverleners aan mensen die minder of niet bekwaam zijn op een bepaald vakgebied. Voorbeelden zijn: doktoren, een notarissen, makelaars, adviseurs (organisatiekunde of veranderkunde), of andere professionele dienstverleners die hun diensten verlenen op een bepaald vakgebied. Deze diensten zijn over het algemeen immateriële diensten. Over het algemeen zullen de afnemers niet

invullen hoe de professionals hun dienst moeten verlenen

Fix-it service;

Alle diensten die bestaan uit onderhouden en/of repareren van materiële objecten, is 'fix-it' service.

In deze tijd worden veel machines (w.o. auto's) onderhoudsvriendelijk(er) gemaakt. Hierdoor worden meer help-me services fix-it. Bovendien kunnen 'fix-it' diensten sneller worden uitgevoerd. Dit onderhoudsvriendelijk maken van machines hoort onder fix-it service. In de praktijk betekent vaak dat fix-it services, wel door de klant zelf gedaan kan worden, maar die heeft er geen zin in of tijd voor.

Value added service;

Value added service diensten, die extra waarden geven aan een product of dienst. Bijvoorbeeld, een training krijgt meer waarde als er een werkboek bij geleverd wordt, of een advies krijgt meer waarde als er een makkelijk te lezen rapport bij gegeven wordt, of een aanbieding krijgt meer waarde als de offerte overzichtelijk is, etc.

Diensten zijn meestal *immaterieel*, ze te *ondersteunen* met iets tastbars is voor de hand liggend. Zorg er altijd voor dat de ervaring van de dienstverlening wordt versterkt door het materiele deel.

De *klant* neemt altijd *deel* aan de *productie* van de diensten. Dit is misschien een doordenker voor u, omdat weinig dienstverleners en klanten zich bewust zijn van het feit, dat de klant de reactie van de dienstverlener beïnvloedt. Bovendien consumeert de klant de dienst op het moment dat de dienst wordt geproduceerd en afgenomen.

Er gebeurt bij het verlenen van diensten dus veel en gelijktijdig, het is een dynamisch en creatief proces te noemen. Voor deze dynamiek hebben mensen makelen en schakelen als vaardigheden ter beschikking.

Makelen is het bij elkaar brengen van verschillende partijen of anders gezegd het matchen van mensen, producten en diensten. Hier zijn wel altijd andere mensen voor nodig.

Schakelen is het achter elkaar plaatsen van gedachten of elementen tot die een geheel of keten vormen.

Hiervoor zijn geen andere mensen nodig.

De meeste mensen kunnen zowel het schakelen als het makelen leren. Sommige mensen hebben vooral het makelen ontwikkeld en anderen hebben beter leren schakelen. Beide vaardigheden zijn nodig voor de dienstverlening.

Het lijkt me niet zo interessant om over het makelen en schakelen een hele theorie weer te geven. Misschien wilt u zelf te onderzoeken wat u in de loop van de tijd het meest heeft ontwikkeld. Als dat lastig blijkt dan kunt u misschien een collega of vriend in gedachten nemen en bepalen of u vindt dat hij of zij vooral schakelt of meer makelt. Om er dan vervolgens, de vaardigheden bij te zoeken die u bij die persoon heeft ervaren.

Vaardigheden voor het makelen?

Vaardigheden voor het schakelen?

De kwaliteit van de dienst is wisselend, omdat de dienst door mensen wordt verleend. Een mens is soms ziek, of heeft gewoon zijn dag niet. De klant kan gewoon onredelijk zijn en de dienstverlener op een verkeerd been zetten. In de dienstverlening beïnvloeden mensen elkaar dus alle menselijke verschijnselen die te maken hebben met gedrag en emoties van mensen doen mee.

De dienstverlening moet in *één keer goed zijn* want het kan zelden worden gecorrigeerd hoe gaat u als manager hiermee om?

De manager als regisseur

De manager zal er op de een of andere manier voor moeten zorgen dat mensen in de dienstverlening het besef krijgen dat ze diensten aanbieden en dat ze er voor kunnen zorgen dat de dienstontvanger het wil ontvangen.

Dat betekent mensen *stimuleren* om zelf verbeteringen te zoeken. De manager is er niet bij als de dienst wordt verleend, dus is het lastig aan de touwtjes trekken.

De wereld dat ben jij.....J. Krishnamurti

'In jezelf ligt de gehele wereld besloten en als je weet hoe je moet kijken en leren, dan sta je voor de deur, met de sleutel in je eigen hand.

Geen mens ter wereld kan je die sleutel geven, of kan die deur voor je openen. Dat kan je alleen zelf doen'.

Als u bovenstaande kunt beamen of aanvoelen, wat staat u dan te wachten als dienstverlener, dienstontvanger of de manager van de dienstverlening?

In de praktijk zien we dat veel managers van probleem naar probleem werken. Die managers worden meer geleefd, dan dat ze leiding geven of leiding nemen.

Managers kunnen beter zoals regisseurs voordenen, sudderen over

- wat ze willen bereiken,
- welke diensten hij/zij wil verlenen,
- welke diensten hij/zij niet wil verlenen,
- wat zich afspeelt op het werk terrein (speelveld), waar de dienstverlening met de klant plaatsvindt,
- wie de diensten verlenen,
- hoe ze die diensten verlenen,
- wat de klanten wensen zijn,
- hoe gemis kan worden gecompenseerd,
- welke hulpmiddelen de dienstverlener nodig heeft, en leren signalen te ontvangen
- zorgen dat de dienstverlener trots is op zichzelf, zijn collega's, bedrijf en management
- zorgen dat de dienstverlener eigen initiatief durft te nemen
- zorgen dat het heel duidelijk is voor de dienstverlener wanneer de dienstverlener het wel goed doet en wanneer niet.
- ophouden met standaard functioneringslijstjes, *niet iedereen kan door het zelfde gat*
- maar weten wat de verschijnselen zijn rondom het menselijk gedrag en emotie en
- weten hoe ermee om te gaan

17 november 2005

maja van der zijden en paul de groot