



VAN ORANJE NAAR GROEN VOOR EEN BUITENGEWONE KLANTBELEVING

Wat Customer Operations Consumer moet doen om Service Excellence
Leiderschap te stimuleren en te waarborgen

Iris van der Wal
s1085772

HRHt14-16 Afstudeeropdracht

Human Resource Management
Hogeschool Leiden

Johan Oostlander

14 augustus 2017

I. Informatiepagina

Type document
Afstudeerscriptie

Titel
Van oranje naar groen voor een
buitengewone klantbeleving

Ondertitel
Wat Customer Operations Consumer moet
doen om Service Excellence Leiderschap
te stimuleren en te waarborgen

Naam student
Iris van der Wal

Studentnummer
s1085772

Opdracht gevende organisatie
T-Mobile Nederland

Opdrachtgever
Mark Marcelis

Onderwijsinstelling
Hogeschool Leiden

Opleiding
Human Resource Management

Modulenaam
HRHt14-16 Afstudeeropdracht

Docentbegeleider
Johan Oostlander

Collegejaar
2016/2017

Datum van inleveren
14 augustus 2017



II. Voorwoord

Mijn studieloopbaan is alles behalve rechttoe rechtaan verlopen. Na het halen van mijn vwo-diploma en een reis naar Australië en Nieuw Zeeland besloot ik Psychologie te gaan studeren aan de Universiteit Utrecht. Al snel kwam ik erachter dat ik meer praktijkkennis zocht en na twee jaar heb ik de knoop uiteindelijk doorgehakt; ik ga naar het hbo. Door mijn interesse in personeels- en organisatiepsychologie heb ik besloten Human Resource Management te gaan studeren aan de Hogeschool Leiden.

Vier jaar later ben ik op dit punt beland: de afstudeeropdracht. Tijdens mijn studie de afgelopen jaren en tijdens het schrijven van deze scriptie ben ik goed ondersteund door de mensen om me heen. Mijn dank gaat uit naar mijn vriend Guido Hollander, omdat ik altijd op hem kon rekenen wanneer ik hem nodig had. Grote dank gaat ook uit naar mijn vader Leo van der Wal; hij heeft me voorzien van de feedback en support die ik nodig had tijdens het schrijven van deze scriptie. Daarnaast heb ik vele uren doorgebracht met medestudenten op de hogeschool en we hebben elkaar geholpen met alle strubbelingen die bij het schrijven van een scriptie komen kijken. Het heeft me gestimuleerd het beste uit mezelf en uit elkaar te halen. Ik ben blij dat we op elkaar konden terugvallen.

Vanuit de afstudeerorganisatie T-Mobile ben ik begeleid door Mark Marcelis en heb ik altijd kunnen spreken en sparren met de collega's op de afdeling. Ik heb veel geleerd van de gesprekken die ik heb gevoerd en door de open mindset van de medewerkers bij T-Mobile heb ik me vrij gevoeld mijn (soms ongezoeten) mening te geven. Deze scriptie is geschreven met diezelfde instelling. Ik hoop en vertrouw erop dat mijn scriptie de handvatten biedt die de afdeling nodig heeft om verder te komen met hun vraagstuk.

Naast mijn studie had ik een baan bij Van Ierschot bv, waar mijn collega's ook een goede steun zijn geweest. Grote dank aan Mechteld Daniëls voor het helpen met de structuur van mijn verhaal en ook grote dank aan Mary Taal die me heeft geholpen met de planning en discipline tijdens m'n afstudeeropdracht.

Het is een leerzame maar ook drukke periode geweest het afgelopen half jaar. Met trots presenteer ik hier mijn laatste beroepsproduct. Veel leesplezier!

Iris van der Wal
Hillegom, augustus 2017

III. Managementsamenvatting

Door grote veranderingen in de telecombranche zijn alle providers genoodzaakt nieuwe manieren te bedenken om klanten te behouden en aan te trekken. Er zijn al meerdere reorganisaties geweest bij T-Mobile om de organisatie (kosten)efficiënter te maken. Al sinds de imagoschade in 2010 werkt de T-Mobile klantenservice afdeling (COPS) aan het verbeteren van haar service. De marktverschuiving gaf het extra zetje tot het kiezen van een nieuwe strategie: Service Excellence.

Service Excellence is ervoor te zorgen dat alles intern zo geregeld en georganiseerd is, dat de organisatie en haar medewerkers structureel een buitengewone klantbeleving bieden. In deze scriptie staat het onderdeel Service Excellence Leiderschap centraal, omdat de afdeling op dat gebied nader onderzoek vereist. Dit onderzoek biedt inzicht in meningen en ervaringen van medewerkers, teammanagers en het managementteam van COPS en er wordt inzicht gegeven in relevante literatuur.

Uit het onderzoek is gebleken dat er een gebrek is aan missie, visie en doelstellingen op organisatie- en afdelingsniveau. Daarnaast wordt in twijfel getrokken of de medewerkers wel echt alle ruimte krijgen om de klant centraal te stellen (te weinig empowerment). Tevens wordt geconcludeerd dat er te weinig samenwerking is binnen en buiten de afdeling. Als laatste is uit het onderzoek gebleken dat oranje (ondernemer) de overhand heeft in het MT; meer groen (people manager) in het MT kan het onderlinge vertrouwen versterken.

Op basis van de conclusies wordt COPS aanbevolen nieuwe afdelingswaarden te formuleren waar Service Excellence centraal staat, waarbij leiders binnen de afdeling de nieuwe waarden zullen moeten gaan uitstralen. De nadruk van de aansturing moet verschuiven naar het toevoegen van waarde voor de klant. Er wordt aanbevolen om gedrag te belonen in plaats van productiviteit. Er moet afscheid genomen worden van medewerkers die niet mee willen of kunnen met de voorgestelde manier van werken. Uiteindelijk moet de samenwerking tussen teams en de verschillende lagen op de afdeling groeien.

Kernwoorden: T-Mobile, klantenservice, telecom, Service Excellence, buitengewone klantbeleving, leiderschap, empowerment, oranje, groen, samenwerken, vertrouwen, afdelingswaarden, waarde toevoegen en gedrag belonen.

IV. Begrippen en afkortingen

Binnen deze afstudeeropdracht wordt gebruik gemaakt van afkortingen en jargon. Daarom onderstaand een lijst met alle gebruikte termen en een verklaring en/of uitleg ervan. Dit zorgt voor verduidelijking bij het lezen van deze scriptie.

Begrip	Uitleg
Agile	Wendbaarheid en flexibiliteit van een organisatie door snel en soepel in te spelen op onvoorspelbare veranderingen en klantwensen
Bila's	Bilaterale gesprekken tussen een medewerker en hun leidinggevende
Cloud	Via het internet beschikbaar groot decentraal computernetwerk
COPS	Customer Operations Consumer; de T-Mobile klantenservice voor de consument
Customer Delight	Emotions of pleasure and surprise experienced by the customer derived from either an intense feeling of being valued or by expectations being exceeded. Deze Engelse definitie wordt verder in de scriptie gebruikt als <i>buitengewone klantbeleving</i>
DESTEP-analyse	Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en Politiek-juridische analyse
Deutsche Telekom	Moederorganisatie T-Mobile Nederland
Empowerment	Geven van alle ruimte, zodat medewerkers snel, flexibel en op basis van maatwerk kunnen en mogen inspelen op de behoefte van hun klanten. Het gaat dan om ruimte in termen van tijd en ruimte om te beslissen en te ondernemen
Icare-team	Team van interne en externe COPS-medewerkers die samen op zoek gaan naar verbeteringen op de werkvloer
Internet-Of-Things	Connectie van alledaagse objecten met het internet, zoals wasmachines, auto's en thermostaten in huis.
LEAN Telco	Minimaliseren van de complexiteit van telecombedrijven, zodat ze snel kunnen reageren op veranderingen in de markt
Leiderschap	Proces waarbij een individu een groep beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken
MT	Management Team
NLP	Neuro Linguïstisch Programmeren: effectief communiceren door inzicht in het eigen (non-verbale) gedrag en in dat van anderen
Roaming	Gebruik maken van het netwerk van een andere telecomprovider. Dit maakt bellen of mobiel internetten in het buitenland mogelijk
SE	Service Excellence
SEL	Service Excellence Leiderschap
TM	Teammanager
Vertrouwen	Intentie om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van een andere persoon
Zelfmanagement	Stellen van doelen, besluiten wat te doen en hoe dat gedaan moet worden, en stappen zetten om de discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie te verkleinen

V. Inhoudsopgave

I. Informatiepagina	1
II. Voorwoord.....	2
III. Managementsamenvatting	3
IV. Begrippen en afkortingen	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Ontstaan van de afstudeeropdracht	7
1.2 Leeswijzer	8
2. Situatieschets	9
2.1 Recente ontwikkelingen en trends	9
2.1.1 In de wereld.....	9
2.1.2 In de sector.....	10
2.1.3 In de organisatie.....	10
2.2 De organisatie.....	10
2.2.1 Geschiedenis	10
2.2.2 Core business	10
2.2.3 Missie, visie, strategie en doelstellingen	10
2.2.4 Feiten en cijfers	10
2.2.5 Concurrenten	11
2.3 De afdeling.....	11
2.3.1 Customer Operations Consumer (COPS)	11
2.3.2 Afdelingsdoelstellingen	11
2.4 Afsluiting.....	11
3. Probleemformulering.....	12
3.1 Aanleiding	12
3.2 Probleemstelling.....	12
3.3 Doelstelling	12
3.4 Onderzoeksvragen.....	12
3.4.1 Hoofdvraag.....	12
3.4.2 Deelvragen.....	13
3.5 Afbakening.....	13
3.6 Doelgroep.....	13
3.7 Afsluiting.....	13
4. Theoretisch kader	14
4.1 Conceptueel model.....	14
4.2 Service Excellence	14
4.3 Service Excellence Leiderschap.....	15
4.4 Andere relevante theorieën	17
4.5 Interne documenten	19
4.6 Afsluiting.....	20
5. Methoden.....	21
5.1 Deskresearch	21
5.1.1 Literatuuronderzoek.....	21
5.1.2 Documentenanalyse	21
5.2 Fieldresearch	21

5.2.1 Interviews	21
5.3 Participanten.....	21
5.3.1 Populatie	21
5.3.2 Werving participanten	21
5.3.3 Respondentenschema.....	22
5.4 Meetinstrumenten.....	22
5.4.1 Codeboek.....	22
5.5 Procedure.....	23
5.5.1 Uitnodigen participanten	23
5.5.2 Voorbereidingsenquête	23
5.5.3 Interviewtopics	23
5.5.4 Tijdsindeling.....	23
5.5 Afsluiting.....	23
6. Resultaten	24
6.1 Beantwoording deelvragen.....	24
6.1.1 Deskresearch.....	24
6.1.2 Fieldresearch.....	25
6.3 Afsluiting.....	28
7. Conclusie en discussie	29
7.1 Conclusie.....	29
7.2 Discussie	31
7.3 Afsluiting.....	32
8. Aanbevelingen en implementatieplan	33
8.1 Aanbevelingen.....	33
8.1.1 Afdelingsniveau.....	33
8.1.2 MT-niveau	33
8.2 Implementatieplan.....	34
8.3 Afsluiting.....	35
VI. Literatuurlijst.....	36
VII. Bijlagen	38
A. Organogram T-Mobile Nederland.....	38
B. Hoofd, hart en ballen	39
C. Procedure.....	40
C1. Voorbereidingse-mail	40
C2. Voorbereidingsenquête	41
C3. Interviewtopics.....	42
D. Codeboek.....	43
D1. Leiderschap.....	43
D2. Communicatie.....	47
D3. Organisatie	48
D4. Implementatie	50
E. Beoordeling opdrachtgever.....	51

1. Inleiding

In dit onderdeel wordt besproken wat het onderwerp is van deze scriptie en hoe deze tot stand is gekomen. Er wordt geïnformeerd over waarom er gekozen is voor T-Mobile en ook wordt er inzicht gegeven in de relevantie en aanpak van het onderzoek. Aan het einde van dit onderdeel is een leeswijzer te vinden die –naast de inhoudsopgave– een overzicht biedt voor de rest van de scriptie.

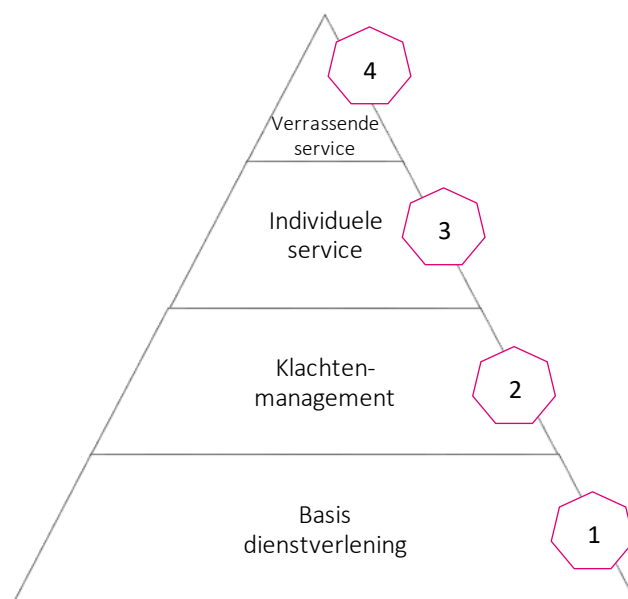
1.1 Ontstaan van de afstudeeropdracht

Tijdens het tweede en derde jaar van mijn studie heb ik stage gelopen bij een zelfsturende organisatie. De manier van werken en denken en het fundamenteel anders aanpakken van HR-beleid, heeft mijn interesse voor zelfmanagement gewekt. Daarom ben ik voor mijn afstudeeropdracht actief op zoek gegaan naar een vraagstuk op het gebied van organisatie, aansturing en zelfsturing. Uiteindelijk vond ik deze bij T-Mobile, waar een vraagstuk op dit gebied al wat langer scheen te spelen.

De T-Mobile klantenservice voor consumenten is bezig met een verbeterslag. In 2010 heeft de klantenservice imagoschade opgelopen door een actie van Youp van 't Hek (Nu.nl, 2010). De zoon van Youp kreeg problemen met zijn telefoonabonnement en werd niet adequaat door de klantenservice te woord gestaan, dan wel geholpen. Pas op het moment dat Youp besloot zijn ongenoegen op Twitter te uiten werden het probleem aangepakt. T-Mobile had de zaken niet op orde en besloot dat dingen anders aangepakt moesten worden in de toekomst.

De klantenservice heeft gekozen de klant centraal te stellen in alles wat zij doen. Men is aan de slag gegaan met het herinrichten van hun processen en de manier waarop men zich uit naar de klant. Dit doen ze aan de hand van Service Excellence: een manier om emotionele connectie met klanten te ontwikkelen door ze een buitengewone klantbeleving te bieden (Thomassen en De Haan, 2016). Service Excellence stuurt op het werken aan excellente klantgerichtheid tot in de haarvaten van de organisatie. Dit wordt benaderd vanuit een management- en organisatieperspectief en biedt een raamwerk (negen bouwstenen) om dit te bereiken. De negen bouwstenen zijn: luisteren naar klanten, visie, missie en strategie, leiderschap, cultuur, klantbelevingsontwerp, HRM, processen en structuur, klantfeedback en innovatie (Thomassen en De Haan, 2016).

De Service Excellence theorie begint met een van onder naar boven te lezen piramide die verschillende niveaus van klantbeleving weergeeft (zie Figuur 1.1). De vier niveaus zijn onderverdeeld in twee segmenten: de onderste twee niveaus gaan over de *basis klantbeleving* en de bovenste twee niveaus gaan over *buitengewone klantbeleving*. De T-Mobile klantenservice heeft de afgelopen jaren gesleuteld aan de basis, die op dit moment op orde is. Het is nu tijd om aan de buitengewone klantbeleving te werken (M. Marcelis, persoonlijke communicatie, 21 maart 2017). Het boek over Service Excellence kwam precies op het juiste moment; zonder het bewust te weten was de afdeling er al mee bezig. Het model en de achterliggende theorieën sluiten goed aan op de doelstelling van de afdeling in haar zoektocht naar klantgerichtheid. Later in deze scriptie komt aan bod welke doelstellingen de afdeling precies heeft gesteld en hoe Service Excellence daaraan bijdraagt. Ook zal er meer informatie worden gegeven over Service Excellence door in te zoomen op het onderdeel wat centraal staat in deze scriptie: Service Excellence Leiderschap.



Figuur 1.1: Service Excellence Piramide (Thomassen en De Haan, 2016)

De Service Excellence aanpak vraagt om een integrale implementatie van alle negen bouwstenen. Ieder onderdeel is belangrijk en vraagt evenveel aandacht in de beleidsvoering en -vorming van de organisatie. Dit is echter een dermate uitgebreide aanpak, dat de vraag van de organisatie aan de student is verkleind en afgebakend: op welke manier kan leiderschap binnen de afdeling bijdragen aan Service Excellence? De theorie heeft veel overlapping met andere theorieën en deze zullen dan ook in deze scriptie aan bod komen. De student levert een toegevoegde waarde aan de organisatie door te onderzoeken wat de huidige situatie is omtrent leiderschap en welke andere relevante theorieën toegevoegd kunnen worden om ervoor te zorgen dat de implementatie van Service Excellence Leiderschap succesvol gaat zijn.

1.2 Leeswijzer

Hierboven is de inleiding uiteengezet, waar de eerste kennismaking met Service Excellence naar voren is gekomen en het ontstaan van de afstudeeropdracht. In deze paragraaf wordt toegelicht wat er te in deze scriptie aan bod komt.

In het tweede hoofdstuk wordt de situatieschets beschreven. De omgeving en context van de organisatie wordt besproken en ook de interne omgeving komt aan bod. Contextuele factoren die van invloed zijn op de dagelijkse gang van zaken van T-Mobile, zoals trends in de wereld, ontwikkelingen in de sector en intern in de organisatie worden belicht. Daarna wordt beschreven hoe de organisatie eruit ziet aan de hand van een korte geschiedenis, kernactiviteiten, missie, visie en strategie en concurrenten. Uiteindelijk wordt beschreven hoe de afdeling eruit ziet en welke doelstellingen deze heeft.

In het derde hoofdstuk wordt de probleemformulering uiteengezet. Vanuit de inleiding en situatieschets wordt verder geschreven over de concrete aanleiding van het onderzoek. Daarna wordt gekeken naar de doelstelling, probleemstelling en wordt de hoofdvraag verdeeld in deelvragen. Tenslotte wordt er gekeken naar de afbakening en de doelgroep.

In het vierde hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. Ten eerste wordt het conceptueel model beschreven, waar de relatie tussen de verschillende variabelen uit dit onderzoek duidelijk worden. Later in het hoofdstuk wordt dieper ingegaan op theorieën en wordt de relatie tussen de variabelen besproken. Dan wordt er gekeken naar Service Excellence en Service Excellence Leiderschap, andere theorieën en praktijkkennis. Dit hele hoofdstuk is de basis geweest voor het vormen van het onderzoek en zal meegenomen worden in het beantwoorden van de hoofdvraag.

In het vijfde hoofdstuk worden de methoden besproken. Er wordt gekeken naar het soort data, hoe dit verzameld is en waarom deze passend is voor het onderzoek. Eerst wordt ingegaan op desk- en fieldresearch, daarna wordt ingegaan op participanten, meetinstrumenten en procedure.

In het zesde hoofdstuk worden de resultaten besproken. Er wordt in dit hoofdstuk een overzicht gemaakt van alle data en informatie die verzameld is, nog zonder conclusies te trekken. De gegevens uit de deskresearch en de fieldresearch worden verzameld en gebundeld om antwoord te kunnen geven op de deelvragen. Deze antwoorden worden zo weergegeven en voorbereid dat er in het volgende hoofdstuk betekenis kan worden gegeven aan de data, om op die manier conclusies te trekken om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

In het zevende hoofdstuk worden de conclusie en discussie onder de aandacht gebracht. Ten eerste wordt de conclusie gevormd door samen te vatten wat er in de voorgaande hoofdstukken is behandeld. De gegevens worden verbonden en de resultaten worden geïnterpreteerd. Aan het einde van dat gedeelte wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In de paragraaf daarna wordt de discussie beschreven. Hier wordt kritisch door de student gereflecteerd op de keuzes binnen het onderzoek.

In het achtste en laatste hoofdstuk worden de aanbevelingen en het implementatieplan beschreven. In de aanbevelingen wordt de koppeling gemaakt tussen het onderzoek en de doelstellingen (en belangen) van de opdrachtgever. De context van de organisatie is van belang voor het schetsen van de juiste gewenste situatie en wordt ondersteund door de theorie uit het theoretisch kader en de conclusies uit het vorige hoofdstuk. Daarna worden de aanbevelingen vertaald naar concrete acties in het implementatieplan, zodat de opdrachtgever de adviezen meteen in praktijk kan brengen.

Na de inhoudelijke hoofdstukken in deze scriptie wordt er afgesloten met een literatuurlijst (op basis van de APA-richtlijnen) en de bijlagen die als ondersteuning dienen voor de scriptie.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de situatieschets beschreven. De omgeving en context van de organisatie wordt besproken en daarna de interne omgeving. In de eerste paragraaf wordt gekeken naar welke contextuele factoren van invloed zijn op de dagelijkse gang van zaken van T-Mobile, zoals trends in de wereld (DESTEP-analyse), marktontwikkelingen in de sector en interne uitdagingen in de organisatie. In de tweede paragraaf wordt uitgebreid beschreven hoe de organisatie eruit ziet aan de hand van de geschiedenis, kernactiviteiten, missie, visie en strategie en concurrenten worden belicht. Uiteindelijk wordt ook toegelicht hoe de afdeling eruit ziet.

2.1 Recente ontwikkelingen en trends

2.1.1 In de wereld

Demografisch

Het CBS (2017) rapporteert dat migratie voor een relatief hoge bevolkingsgroei heeft gezorgd. Nederland heeft er ruim 110 duizend inwoners bij gekregen in 2016, waarvan 88 duizend migranten. De grootste groep mensen die naar Nederland is gekomen zijn Syrische vluchtelingen (CBS, 2017). Vluchtelingen laten hun thuisland achter en daarmee vaak ook familie en vrienden. Om ervoor te zorgen dat deze mensen hun familie of vrienden kunnen laten weten dat ze veilig aan zijn gekomen heeft T-Mobile besloten om Prepaid-simkaarten met 10 euro beltegoed beschikbaar te stellen voor vluchtelingen (T-Mobile, z.d. a).

Economisch

Vanaf 1 mei 2017 moeten alle telecombedrijven in Nederland voldoen aan de Wet Financieel Toezicht. Dit houdt in dat alle providers wettelijk verplicht zijn de consument te wijzen op risico's van koop op afbetaling van een krediet. Dit is bijvoorbeeld aan de orde bij het nemen van abonnement mét toestel die in termijnen wordt afbetaald. Het is verplicht voor providers om een kredietcheck te doen wanneer de consument een krediet van 250 euro of meer wil aangaan (T-Mobile, 2016a).

Sociaal-cultureel

Mobiele communicatie is steeds belangrijker geworden: "Mobiele communicatie is heel belangrijk voor onze maatschappij en economie" (T-Mobile, z.d. b). Omdat mobiele communicatie steeds meer begint te lijken op een eerste levensbehoefte is het van belang dat er aandacht wordt geschonken aan hoe verstandig men ermee omgaat. Hier springt T-Mobile op in door meerdere projecten op het gebied van bewustwording te initiëren. Zo heeft men projecten op het gebied van sociale sponsoring, milieu en duurzaamheid, financiële zelfredzaamheid, kinderen en telecom en gezondheid en veiligheid (T-Mobile, z.d. b).

Technologisch

Van der Veer (2017) heeft onderzoek gedaan naar Social media en rapporteert dat WhatsApp het grootste platform is onder Nederlanders en dat Facebook blijft groeien. Het gebruik van social media blijft stijgen (van der Veer, 2017). T-Mobile springt hier op in door onbeperkte internetabonnementen aan te bieden en bijvoorbeeld bij nieuwe marketingcampagnes de juiste hashtags te gebruiken. Actief aanwezig zijn op Social Media, bijvoorbeeld door in te haken op actuele gebeurtenissen, helpt het merk groeien (T-Mobile, 2017a). Klantenservice wordt ook al langere tijd aangeboden via Social Media zoals Facebook en Twitter.

Ecologisch

Op het gebied van milieu en duurzaamheid is T-Mobile ook bewust van hun bijdrage. Men voelt zich verantwoordelijk voor de mensen en de wereld om hen heen. En dus gebruikt T-Mobile groene stroom, zijn zakenreizen verminderd door het gebruik van videoconferenties, zijn auto's van de zaak zuinig en wordt er minder geprint. Dit alles is verwerkt in het circulair beleid waar bijvoorbeeld recycling een grote rol heeft, omdat grondstoffen steeds schaarser worden (T-Mobile, z.d. c).

Politiek-juridisch

Vanaf 15 juni 2017 is er een Europese regulering van start gegaan omtrent roaming in het buitenland. Dit houdt in dat iedereen hun bel-, data- en sms-bundels mag gebruiken, zonder extra kosten (T-Mobile, 2017b). Ook al kan iedereen (beperkt) kosteloos gebruik maken van telefoondiensten in de EU, kost het de telecombedrijven nog wel geld. De consument merkt hier niks van, maar de kosten voor de bedrijven worden wel hoger.

2.1.2 In de sector

De telecombranche ervaart al enige tijd een grote verandering in de markt; de klant maakt steeds minder gebruik van traditionele diensten (bellen en sms-en) en het dataverkeer neemt toe (ABN Amro Insights, 2016). De klantbehoefte verandert en hierdoor zijn telecommunicatiebedrijven als T-Mobile genoodzaakt de structuur van hun abonnementen aan te passen om omzet te kunnen blijven genereren. Volgens ABN Amro Insights (2016) zorgt de opkomst van populaire (gratis) applicaties die de traditionele telecomdiensten vervangen een stijging in het dataverkeer. Volgens de Rabobank Cijfers en Trends (z.d.) wordt de stijging in dataverkeer ook versterkt door het groter worden van de vraag naar Internet-Of-Things (de connectie van alledaagse objecten met het internet, zoals wasmachines, auto's en thermostaten in huis (Kopetz, 2011)) en de groei van het gebruik van de cloud. Niet alleen T-Mobile ervaart deze verschuivingen, de hele telecombranche kampt met dezelfde veranderingen.

2.1.3 In de organisatie

T-Mobile bevindt zich al meerdere jaren in een moeilijke fase. De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van meerdere reorganisaties op financieel gebied, maar ook om een efficiëntie-slag te maken in de manier waarop de organisatie is gestructureerd en georganiseerd. Eén van de reorganisaties stond in het teken van LEAN Telco: het minimaliseren van de complexiteit van telecombedrijven, zodat men snel kan reageren op veranderingen in de markt (T-Mobile, 2016b). Deze reorganisatie heeft COPS flink getroffen, omdat het overgrote deel hier werkzaam was en daar de meeste kosten werden gemaakt (T-Mobile, 2016b).

Daarnaast is T-Mobile Nederland aan de slag gegaan met agile werken als reactie op de reorganisaties. Er is meer ondersteuning voor nieuwe en collaboratieve manieren van werken beloofd, activiteit-gebaseerd werken wordt omarmd en dit wordt mogelijk gemaakt door elke verdieping eenzelfde lay-out te geven met een mix van stiltezones, vergaderzalen, telefooncabines en samenwerkingsgebieden (T-Mobile, 2017c). Dus er zijn niet alleen veranderingen doorgevoerd voor de manier waarop gewerkt wordt, maar ook hoe de afdelingen fysiek worden ingericht.

2.2 De organisatie

2.2.1 Geschiedenis

In 1998 is T-Mobile in eerste instantie gestart als Ben. Ben werd in 2002 overgenomen door T-Mobile International. Een jaar later is het merk T-Mobile Nederland geïntroduceerd (dochteronderneming van Deutsche Telekom) en werd afscheid genomen van de merknaam Ben. In 2007 nam T-Mobile Nederland het merk Orange over. Aangekomen in 2013 werd het merk Ben opnieuw geïntroduceerd als budgetmerk. Vorig jaar heeft T-Mobile KNIPPR gelanceerd en won T-Mobile een prijs (P3 Benchmark) voor het best gemeten 4G-netwerk. Dit jaar zijn de vaste diensten van Vodafone overgenomen onder de naam T-Mobile Thuis (T-Mobile, 2017d).

2.2.2 Core business

T-Mobile Nederland behoort tot de telecombranche en biedt haar klanten premium mobiel internet, vast en mobiel integratie, zakelijke oplossingen, digitale kabelvrije televisie, vaste telefonie en televisie (T-Mobile, 2017d). In Nederland is T-Mobile één van de grootste aanbieders van mobiele telecommunicatie voor consumenten en zakelijke klanten (T-Mobile, z.d. d).

2.2.3 Missie, visie, strategie en doelstellingen

Sinds de laatste reorganisatie is er een nieuwe CEO aangewezen die de organisatie verder moet helpen. Er is nog geen definitieve beslissing genomen door de nieuwe directie van T-Mobile Nederland over de missie, visie, strategie en doelstellingen van de organisatie. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek worden vergaderingen gehouden over dit onderwerp en is er dus nog geen duidelijkheid. In bijlage B is de strategie van T-Mobile te vinden die tot nu toe wordt gehanteerd: hoofd, hart en ballen.

2.2.4 Feiten en cijfers

De moederorganisatie van T-Mobile Nederland is Deutsche Telekom (hoofdkantoor in Bonn, Duitsland). Deutsche Telekom is gespecialiseerd in vaste en mobiele telefonie, breedband internet, IT-services, netwerkoplossingen en digitale televisie. Met 156 miljoen klanten, 29 miljoen vaste netwerklijnen en 18 miljoen breedbandlijnen is Deutsche Telekom de grootste speler in de Duitse telecombranche (T-Mobile, 2017d). T-Mobile Nederland (hoofdkantoor in Den Haag) heeft 3,75 miljoen klanten, 1386 medewerkers, 121 shops en hanteert de merken T-Mobile, Ben en KNIPPR (T-Mobile, 2017d). Het volledige overzicht over hoe T-Mobile is georganiseerd staat in bijlage A.

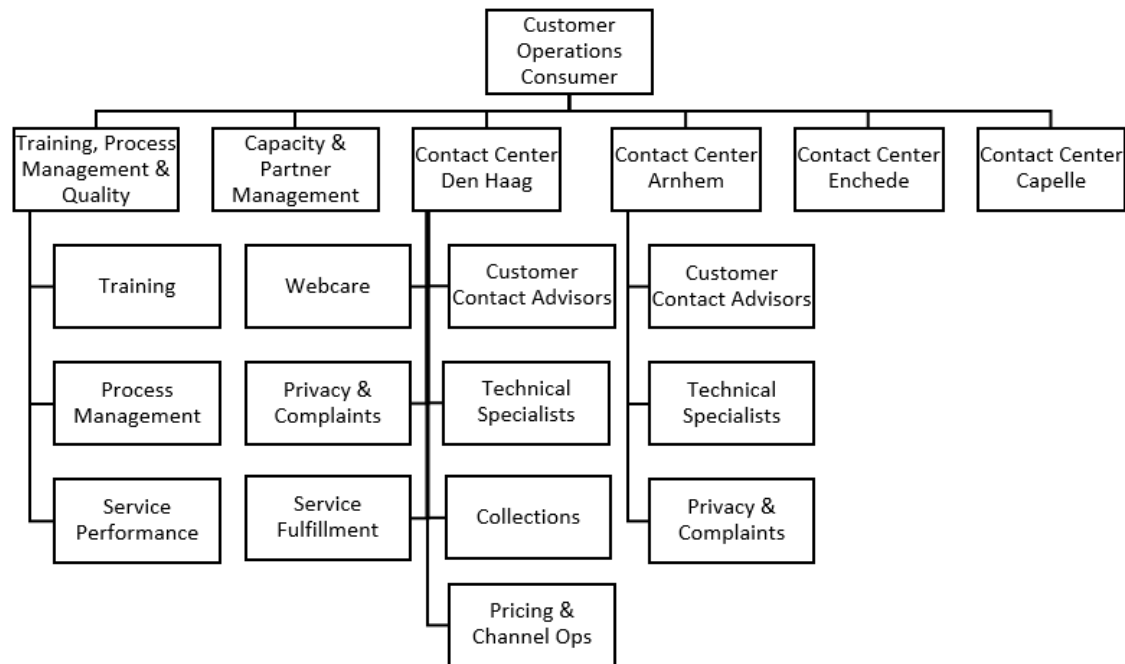
2.2.5 Concurrenten

De grootste concurrenten van T-Mobile Nederland zijn: KPN, Tele2 en Vodafone.

2.3 De afdeling

2.3.1 Customer Operations Consumer (COPS)

Voor dit onderzoek wordt niet gekeken naar heel T-Mobile Nederland, maar naar een specifieke afdeling van de organisatie: de klantenservice van de consument die Customer Operations Consumer (COPS) heet. Een volledig overzicht van de afdeling is te vinden in Figuur 2.1. De afdeling bestaat uit 655 medewerkers, verspreid over vier verschillende locaties (Den Haag, Arnhem, Capelle aan den IJssel en Enschede). In Den Haag en Arnhem zitten de medewerkers die in dienst zijn van T-Mobile Nederland en in de andere vestigingen zitten de partners van T-Mobile (T-Mobile, 2016c).



Figuur 2.1: Organogram COPS

2.3.2 Afdelingsdoelstellingen

Zoals genoemd in de inleiding streeft de afdeling naar een buitengewone klantbeleving door middel van Service Excellence. Daarbij wil men de kwaliteit van de service verhogen, de kosten verlagen, de klantbeleving en de winstgevendheid verhogen (T-Mobile, 2016c). Op dit moment wordt daaraan gewerkt door te acteren met hoofd, hart en ballen (zie bijlage B); de drie componenten waarop T-Mobile Nederland haar bedrijfsvoering baseert tot er een beslissing is gemaakt op een nieuwe missie en visie (T-Mobile, 2016c). De klantenservice heeft zes hoekstenen geformuleerd die staan voor de basisprincipes van de afdeling:

1. Steering on quality will lead to lower cost. Steering on cost will lead to more cost;
2. We stimulate shift 2 digital and eliminate waste;
3. Empowerment of advisors and team managers;
4. We are a value center, defending and increasing revenue;
5. We bring the Voice of the Customer into the company;
6. Learn from partners and gain by sharing.

2.4 Afsluiting

Waar in dit hoofdstuk de situatieschets is gegeven, wordt in het volgende hoofdstuk op basis van de inleiding en dit hoofdstuk de probleemstelling beschreven. Hier wordt verder ingegaan op de aanleiding van het onderzoek en vragen die in deze scriptie onderzocht gaan worden.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering uiteengezet. Vanuit de inleiding en situatieschets wordt verder geschreven over de concrete aanleiding van het onderzoek. Daarna wordt gekeken naar de verantwoordelijkheid van de student in het oplossen van het probleem (doelstelling), welke vraag beantwoord moet worden om de organisatie te helpen (probleemstelling) en wordt de hoofdvraag verdeeld in deelvragen (onderzoeksvragen). Tenslotte wordt er gekeken naar de afbakening en voor wie de betere situatie wordt gecreëerd (doelgroep).

3.1 Aanleiding

Zoals beschreven in het eerste hoofdstuk heeft T-Mobile (en haar klantenservice) een aantal jaar geleden imagoschade opgelopen. Daarnaast kampt de gehele telecombranche met grote veranderingen in de markt, zoals beschreven in het tweede hoofdstuk. Waar de imagoschade in eerste instantie de aanpak van de afdeling Customer Operations Consumer (COPS) naar klanten heeft veranderd, zijn de veranderingen in de markt een nog sterkere reden om een *buitengewone klantbeleving* te bieden door middel van Service Excellence. Op die manier kunnen klanten worden behouden en worden nieuwe klanten aangetrokken. Uit een gesprek met de operationeel manager van de afdeling bleek dat de huidige vorm van leiderschap nog niet toereikend is voor het bereiken van Service Excellence Leiderschap (M. Marcelis, 21 maart 2017); één van de negen bouwstenen van Service Excellence. Op dit moment wordt er op verschillende manieren gewerkt aan het versterken van leiderschap op de afdeling; er worden NLP-trainingen aangeboden en trainingen om inzicht te krijgen in drijfveren. Hiervoor zijn echter geen duidelijke richtlijnen of plannen gemaakt, er is geen onderzoek gedaan naar de behoefte van de managers en er is nog geen directe samenhang tussen Service Excellence en de plannen van de afdeling.

3.2 Probleemstelling

De huidige vorm van leiderschap binnen COPS is op dit moment niet toereikend om tot buitengewone klantbeleving te komen. Daarbij is het op dit moment niet inzichtelijk wat de huidige situatie is en welke behoefte er bestaat bij managers en medewerkers op het gebied van leiderschap. Aangezien de afdeling al werkt met het Service Excellence model en het vraagstuk zich afspeelt op het gebied van leiderschap, wordt er in deze scriptie ingezoomd op het onderdeel Service Excellence Leiderschap. Daarnaast worden relevante andere theorieën op het gebied van leiderschap en HRM aangehaald om de aanpak vanuit meerdere invalshoeken te bekijken en onderbouwen.

3.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat er nog mist om de leidinggevendenden van Customer Operations Consumer (COPS) Service Excellence leiders te laten worden en blijven. In het onderzoek wordt gekeken naar de huidige situatie van het leiderschap op de afdeling en naar de gewenste situatie. De combinatie van theorie en de interviews zorgen voor aanbevelingen en een implementatieplan. De afstudeeropdracht is geslaagd als er een duidelijk plan van aanpak is om de aanbevelingen te implementeren, rekening houdend met organisatie-specifieke elementen. Het uiteindelijke advies moet kritisch en kostenneutraal zijn en de mensen moeten er beter van worden. De student is betrokken bij het oplossen van het probleem, zodat er met een frisse en onafhankelijke blik naar de organisatie en afdeling zal worden gekeken. Daarbij biedt de student een interessante invalshoek door kennis en kunde mee te nemen over Human Resource Management en leiderschap.

3.4 Onderzoeksvragen

3.4.1 Hoofdvraag

In deze scriptie wordt onderzocht welke vorm van leiderschap nu heerst en welke eigenschappen ervoor kunnen zorgen dat de leidinggevendenden bij COPS Service Excellence leiders worden en blijven. De centrale vraag tijdens het onderzoek is dan ook:

Wat moet Customer Operations Consumer doen om Service Excellence Leiderschap te stimuleren en te waarborgen?

3.4.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het nodig om meer vragen te stellen. Daarom zijn de volgende deelvragen gedefinieerd:

1. Wat houdt Service Excellence in?
2. Welke onderdelen zitten er in Service Excellence Leiderschap?
3. Welke andere theorieën hebben aansluiting op Service Excellence vanuit HRM?
4. Welke hulpmiddelen heeft T-Mobile al ingezet om leiderschap te verbeteren?
5. Wat is de huidige stand van zaken bij de COPS op het gebied van leiderschap? Ervaren vanuit:
 - a. het management team (MT);
 - b. de teammanagers (TM);
 - c. de medewerkers.
6. Welke elementen missen of zijn voor verbetering vatbaar om tot Service Excellence Leiderschap te komen? Ervaren vanuit:
 - a. het management team (MT);
 - b. de teammanagers (TM);
 - c. de medewerkers.
7. Waar moet rekening mee worden gehouden tijdens het implementeren van Service Excellence Leiderschap?
 - a. Wat zijn succesfactoren in de huidige situatie die het succes kunnen garanderen?
 - b. Wat zijn risicofactoren in de huidige situatie die het succes in de weg kunnen staan?

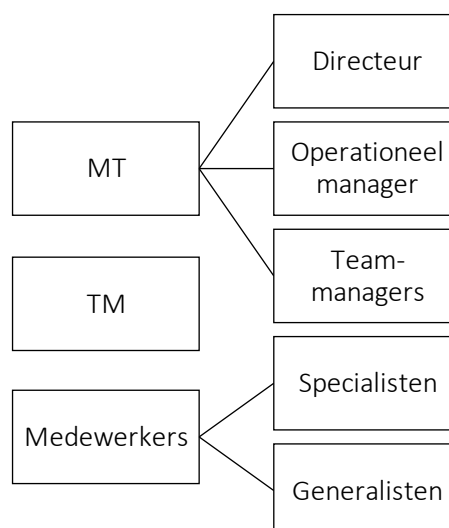
3.5 Afbakening

De gehele afdeling COPS bestaat uit 655 medewerkers en is verspreid over vier vestigingen. Twee vestigingen horen bij T-Mobile en de andere zijn externe partners. Er is gekozen om het onderzoek alleen binnen T-Mobile intern te doen, omdat de externe partners andere doelstellingen en verdienmodellen hanteren. Daarnaast is het onderzoek nog verder afgebakend tot alleen de vestiging in Den Haag, omdat hier de meeste afdelingen zitten. Het onderzoek kan worden gezien als een pilot voor de andere vestigingen; zij kunnen het onderzoek herhalen om er achter te komen wat de huidige en gewenste situatie is voor de andere vestigingen.

3.6 Doelgroep

In de vorige paragraaf is de afbakening uiteengezet. In deze paragraaf wordt duidelijk hoe de doelgroep eruit ziet. Er zijn grofweg drie lagen te identificeren binnen COPS: het Management Team (MT), de teammanagers (TM) en de medewerkers. Hoe deze verdeeld zijn staat in Figuur 3.1 als een schematische weergave.

Het MT bestaat uit de directeur, operationeel manager en een aantal teammanagers die het leuk, interessant en leerzaam vindt om extra taken te hebben naast hun functie als teammanager. Er zijn ook teammanagers die niet bij het MT horen en zij vormen het middenmanagement. De medewerkers zijn grofweg in te delen in specialisten en generalisten. Generalisten hebben meerdere vaardigheden om de basisvragen van de klant te kunnen beantwoorden en zijn het eerste aanspreekpunt voor de klant (eerste lijn). Specialisten hebben naast de generalistische vaardigheden een specialisatie gekozen binnen een inhoudelijk verdiepende tak van de klantenservice. Zij kunnen de moeilijkere vragen van klanten beantwoorden omdat zij meer kennis hebben over een specifiek onderwerp (tweede lijn).



Figuur 3.1: Verdeling doelgroep

3.7 Afsluiting

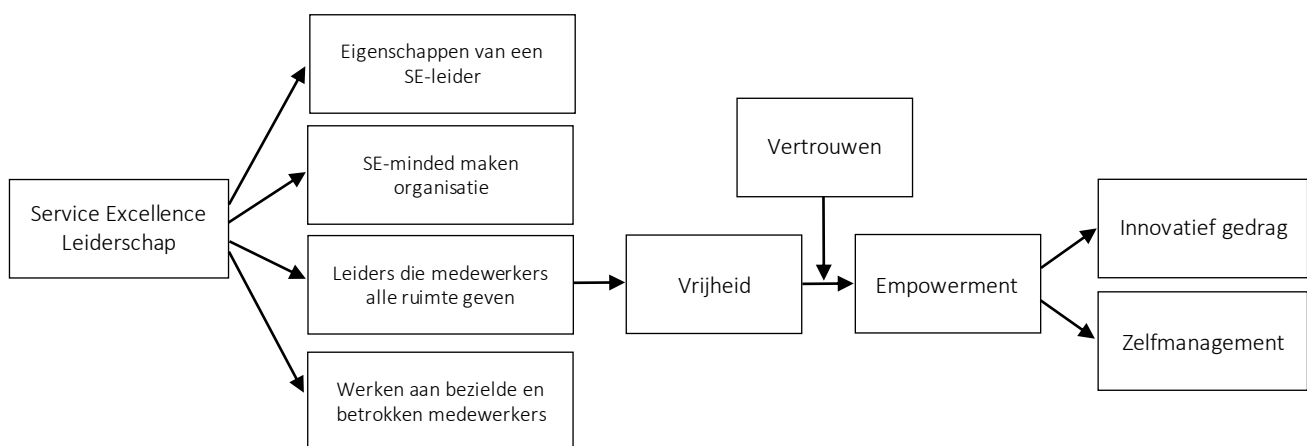
Waar in dit hoofdstuk de probleemformulering naar voren is gekomen, zal er in het volgende hoofdstuk worden uitgeweid over de nodige theorie voor het uitvoeren van het onderzoek en de uiteindelijke beantwoording van de onderzoeksvragen uit dit hoofdstuk.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. Ten eerste wordt het conceptueel model beschreven, waar de relatie tussen de verschillende variabelen uit dit onderzoek duidelijk worden. Later in dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de theorieën en wordt de relatie tussen de variabelen in detail besproken. Er wordt dan gekeken naar Service Excellence en Service Excellence Leiderschap, andere theorieën en praktijkkennis. Dit hele hoofdstuk is de basis geweest voor het vormen van het onderzoek en zal meegenomen worden in het beantwoorden van de hoofdvraag.

4.1 Conceptueel model

In deze paragraaf wordt het conceptueel model geschetst: een vereenvoudigde visualisatie van de werkelijkheid. Het model (Figuur 4.1) is opgesteld tijdens het verzamelen van alle literatuur en theorieën, maar is bewust hier alvast weergegeven zodat het model tijdens het lezen van de rest van het hoofdstuk gebruikt kan worden ter ondersteuning.



Figuur 4.1: Conceptueel model

Service Excellence (SE) beschrijft negen bouwstenen die ervoor zorgen dat de (gehele) organisatie werkt aan een buitengewone klantbeleving. In het kader van dit onderzoek wordt dieper ingegaan op één van deze bouwstenen: Service Excellence Leiderschap. Deze bouwsteen gaat uit van vier onderdelen:

1. Eigenschappen van een SE-leider;
2. Het SE-minded maken van de organisatie;
3. Leiders die medewerkers alle ruimte geven;
4. Het werken aan bezielde en betrokken medewerkers.

Empowerment bestaat uit het geven van vrijheid aan de medewerkers, met vertrouwen als belangrijke voorwaarde. Empowerment van de medewerkers zorgt op haar beurt voor innovatief gedrag en zelfmanagement. Al deze begrippen zijn terug te vinden in het bovenstaande model en worden later in dit hoofdstuk toegelicht.

4.2 Service Excellence

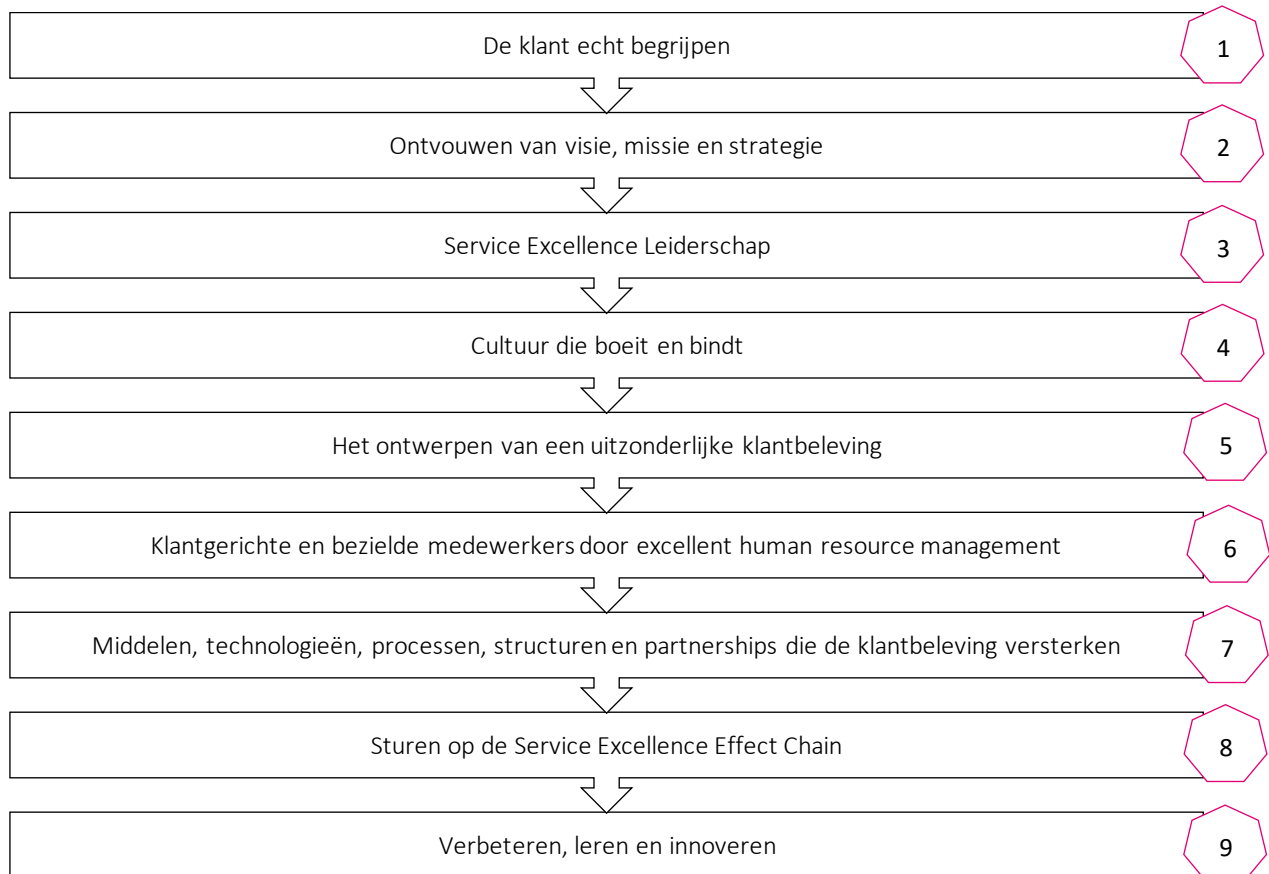
Thomassen en De Haan (2016) hebben een boek geschreven over hoe een emotionele connectie met klanten kan worden gemaakt. Zoals eerder is beschreven in deze scriptie gaat dit over Service Excellence. *Service* staat voor de gehele dienstverlening van een organisatie, vanaf het eerste contact met een prospect tot het afscheid nemen van een klant en *Excellence* gaat over hoe goed de zaken georganiseerd zijn: “Service Excellence is ervoor zorgen dat alles intern zo geregeld en georganiseerd is, dat de organisatie en haar medewerkers structureel een buitengewone klantbeleving bieden” (Thomassen & de Haan, 2016 p. 24).

Thomassen en De Haan (2016) gebruiken de definitie *customer delight*: Emotions of pleasure and surprise experienced by the customer derived from either an intense feeling of being valued or by expectations being exceeded. In deze scriptie wordt customer delight vertaald als *buitengewone klantbeleving*.

CUSTOMER DELIGHT

emotions of pleasure and surprise experienced by the customer derived from either an intense feeling of being valued or by expectations being exceeded

De theorie van Thomassen en De Haan (2016) schetst een bouwtekening voor Service Excellence (Figuur 4.2 is een schematische weergave). De volgorde vormt een soort route die een organisatie kan bewandelen om tot buitengewone klantbeleving en enthousiaste klanten te komen (Thomassen en De Haan, 2016).



Figuur 4.2: De negen bouwstenen voor Service Excellence (Thomassen en De Haan, 2016)

4.3 Service Excellence Leiderschap

Zoals eerder uitgelegd wordt er in deze scriptie ingezoomd op de derde bouwsteen van Service Excellence: Service Excellence Leiderschap (SEL). Er zijn vier onderdelen te onderscheiden op het gebied van SEL. Deze worden hieronder beschreven.

Eigenschappen van een Service Excellence leider

Thomassen en De Haan (2016) beschrijven elf eigenschappen die een Service Excellence (SE) leider moet bezitten of waaraan deze moet voldoen. Hieronder worden de elf eigenschappen beschreven en kort toegelicht.

1. Visie, missie en medewerkers eerst;

Een SE-leider staat volledig achter de missie, visie en doelen van de organisatie. Hierbij is het vertrouwen, geloof en diepgaande inzicht in de visie van uiterst belang. Alleen dan kan de SE-leider dat op anderen overbrengen. Het ego van de SE-leider is ondergeschikt aan het welzijn van anderen, anderen komen op de eerste plaats.

2. Klantenman/-vrouw;

Een SE-leider moet zelf betrokken zijn bij de omgang van klanten en weet minstens net zo goed als de medewerkers wat de klanten willen en verwachten. De SE-leider spreekt de klanten daarom regelmatig en neemt de tijd om medewerkers te enthousiasmeren.

3. Soul in the game;

Een SE-leider neemt niet alleen verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag en de consequenties daarvan, maar ook de verantwoordelijkheid voor die van de medewerkers. De SE-leider voelt zich persoonlijk betrokken bij de organisatie en de medewerkers.

4. Voorbeeldig;

Een SE-leider heeft een belangrijke voorbeeldfunctie. Alles wat hij/zij verwacht van de medewerkers, verwacht hij/zij ook van zichzelf. De SE-leider streeft ernaar om alle stakeholders van de organisatie geweldig te behandelen en ondersteunen waar nodig.

5. Waarderend;

Een SE-leider heeft vooral oog voor het goede, waardeert anderen en geeft het vertrouwen om te groeien. Medewerkers worden uitgedaagd door de SE-leider, zodat zij het beste uit henzelf kunnen halen. De medewerker staat in de schijnwerper.

6. Co-creërend;

Een SE-leider kiest de dialoog als het aankomt op het maken van beslissingen. Ook stimuleert hij/zij dat medewerkers samen goede beslissingen maken in overleg. De SE-leider heeft geduld, kan goed luisteren en wil anderen graag begrijpen.

7. Zelf reflecterend;

Een SE-leider is open over eigen gemaakte fouten en ziet feedback als een geschenk. De nadruk ligt op luisteren naar en vragen stellen aan anderen, in plaats van zelf veel aan het woord zijn. De SE-leider heeft een nederige houding om ervoor te zorgen dat tegenspraak gehoord wordt.

8. Vriendelijk;

Een SE-leider kan goed afstemmen op de behoeften van anderen en heeft vriendelijke uitstraling. Hij/zij stimuleert anderen in hun talenten en creativiteit en is aardig en menselijk in de omgang.

9. Streven naar excellentie;

In alles wat een SE-leider doet streeft hij/zij ernaar het best mogelijke te doen. Er is aandacht voor details en de SE-leider vraagt veel van zichzelf en van anderen.

10. Allergisch voor misstanden;

De SE-leider is scherp en kritisch over wat er wel en niet bij excellente service hoort, zonder daarbij onaardig te worden. Wanneer de missie en visie ondermijnd dreigen te worden handelt de SE-leider adequaat en direct om zaken op te lossen. De SE-leider is allergisch voor niet-klantgericht gedrag en vage verantwoordelijkheden en treedt daarom resoluut op als anderen niets ondernemen bij misstanden.

11. Voorwaarde-scheppend.

De SE-leider zorgt ervoor dat de medewerkers genoeg tijd, ruimte en middelen krijgen om aan Service Excellence te werken op een gestructureerde manier. Het belang van SE staat voorop en vanuit die overtuiging handelt de SE-leider wanneer middelen en tijd onder druk komen te staan. Het is belangrijk dat budgetten worden verdedigd voor het blijvend realiseren van buitengewone klantbeleving.

De organisatie Service Excellence-minded maken

Niet alleen de leiders zijn belangrijk om een SE-organisatie te creëren; daar heb je iedereen voor nodig. Een SE-leider neemt zijn/haar collega's mee door onvermoeibaar de visie en missie te delen. Steeds komen de organisatiewaarden en doelen terug in alles wat de SE-leider doet en vertelt, zodat de aandacht steeds weer gevestigd is op datgene wat ervoor zorgt dat de klantbeleving buitengewoon goed wordt en blijft. Daarbij maakt de SE-leider organisatiewaarden zichtbaar en aansprekend, zodat ze niet blijven bij loze woorden. Het gedrag dat vertoond wordt door de SE-leider is afgestemd met die unieke organisatiewaarden. Ook integreert de SE-leider de klantbeleving in de processen en structuren van de organisatie, door actief mee te denken over hoe het nog beter kan voor de klant. De SE-leider verheldert de strategie en maakt deze actiegericht. Het is daarbij van belang dat de doelstellingen in lijn zijn met de strategie en dat hier uitvoerig over wordt gesproken en gediscussieerd. Uiteindelijk moet ervoor gezorgd worden dat de alle leiders passen bij de missie en strategie van de organisatie, wat kan inhouden dat leidinggevenden en managers vervangen moeten worden. (Thomassen en De Haan, 2016).

Leiders die medewerkers alle ruimte geven

Daarbij is het van belang dat de medewerkers alle vrijheid en ruimte krijgen om de klanten echt goed te helpen en ze een buitengewone klantbeleving te bieden. SE-leiders geven medewerkers alle ruimte, zodat ze snel, flexibel en op basis van maatwerk kunnen en mogen inspelen op de behoefte van hun klanten. Het gaat dan om ruimte in termen van tijd en ruimte om te beslissen en te ondernemen en wordt *empowerment* genoemd. Aan empowerment ligt vertrouwen in de medewerkers ten grondslag. Het vertrouwen dat medewerkers perfect werk kunnen leveren, waardoor leiders los durven laten. En omdat leiders los te durven laten, groeit het vertrouwen bij medewerkers. Door de nadruk in de sturing te leggen op enthousiaste klanten en minder op productiviteit zoals wachttijden en gemiddelde gesprekstijd, wordt er ruimte geboden aan de medewerkers om te doen wat goed is voor de klant (Thomassen en De Haan, 2016).

EMPOWERMENT

geven van alle ruimte, zodat medewerkers snel, flexibel en op basis van maatwerk kunnen en mogen inspelen op de behoefte van hun klanten. Het gaat dan om ruimte in termen van tijd en ruimte om te beslissen en te ondernemen

Bij het geven van alle ruimte aan medewerkers horen SE-leiders er ook voor te zorgen dat de medewerkers weinig last ondervinden van administratieve werkzaamheden. Deze taken moeten wel gebeuren, maar er moet genoeg tijd en ruimte worden geboden om goede zorg te kunnen bieden aan de klanten. Wanneer een SE-leiders de ruimte geeft, maar de medewerkers ook verantwoordelijk houdt voor het welzijn van de klanten, wordt een cultuur gecreëerd waar die verwachting er ook mag zijn. De medewerkers moeten alle vrijheid voelen om de tijd en ruimte te nemen om die buitengewone klantbeleving te kunnen bieden (Thomassen en De Haan, 2016).

Werken aan bezielde en betrokken medewerkers

Uiteindelijk zal er gewerkt moeten worden aan bezielde en betrokken medewerkers: “Bezieling gaat veel verder dan tevredenheid. Het is een sterke identificatie met, gehechtheid aan en emotionele connectie met de organisatie” (Thomassen en De Haan, 2016 p. 93). Het draait vooral om de beleving van medewerkers van eigenaarschap, werkgeluk, autonomie en persoonlijke groei.

Er wordt energie gestoken in het verhogen van de intrinsieke motivatie van medewerkers. SE-leiders betrekken daarom de medewerkers bij en verbinden ze met de organisatie en haar doelstellingen, producten en diensten. Het is belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat ze ertoe doen, dat ze persoonlijk bijdragen aan het succes van de organisatie. Op het moment dat er een verbeteridee wordt aangedragen is het van belang dat de medewerker daaraan kan werken in het kader van Service Excellence. Mocht het idee niet voldoen aan het verbeteren van de klantbeleving, moet deze medewerker in ieder geval worden voorzien van feedback om het de volgende keer wel goed aan te pakken.

Om het werkgeluk te verhogen moet aandacht worden geschonken aan het bieden van uitdagend en afwisselend werk, goede samenwerking met anderen en een goede werk-privé-balans. Bezielde medewerkers hebben de neiging te veel te werken en hier moet een SE-leider bewust van zijn. Er moet gestimuleerd worden dat de medewerkers gezond(er) leven en hierin is ook de voorbeeldfunctie van de SE-leider van belang (Thomassen en De Haan, 2016).

4.4 Andere relevante theorieën

Waar in de vorige paragrafen uitleg is gegeven over Service Excellence, worden er in dit onderdeel verschillende andere theorieën besproken en beschreven ter aanvulling op het onderzoek. Dit onderdeel biedt de nodige verdieping van de inhoud van het conceptueel model in de eerste paragraaf. Hier komen dus de begrippen leiderschap, vertrouwen, innovatief gedrag en zelfmanagement naar voren. Daarnaast zijn er extra theorieën toegevoegd over management op basis van vertrouwen, verschillende soorten organisaties, rollen van managers en hoe samenwerking eruit zou moeten zien na reorganisaties.

Definitie leiderschap

Naast de invulling die Service Excellence geeft over leiderschap, is gezocht naar de algemene definitie voor leiderschap. Northouse (2001) beschrijft dat er veel verschillende definities bestaan op het gebied van leiderschap en dat men het er niet over eens is wat de juiste is. Wel zijn er gemeenschappelijke onderdelen te vinden: leiderschap verwijst naar een proces, het gaat over het uitoefenen van invloed en het vindt plaats in de context van een groep. Uiteindelijk wordt leiderschap gedefinieerd als: a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal (Northouse, 2001).

LEIDERSCHAP

proces waarbij een individu een groep beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken

Management op basis van vertrouwen

Service Excellence veronderstelt dat vertrouwen in medewerkers ten grondslag ligt aan empowerment. In 2010 hebben Ten Have, Dorenbosch, Moonen en Oei een rapport opgesteld over management in combinatie met vertrouwen. Volgens hen is vertrouwen het element dat bepalend is voor zelfmanagement en innovatief gedrag. Zij stellen dat het voor Nederlandse bedrijven van belang is om te innoveren (op technologisch én sociaal gebied) om duurzaam te kunnen concurreren. Sociale innovatie staat voor het vernieuwen van de arbeidsrelatie en de manier van aansturen: “in nieuwe arbeidsrelaties staan niet de regels en rechten van medewerkers centraal, maar juist wederzijds vertrouwen en betrokkenheid van medewerkers en werkgevers. Zulke relaties bieden ruimte aan ondernemingszin, creativiteit en innovatie” (Ten Have et al., 2010 p.23). Zij nemen de volgende definitie over van zelfmanagement: “het stellen van doelen, besluiten wat te doen en hoe dat gedaan moet worden, en stappen zetten om de discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie te verkleinen” (Tsui & Ashford, 1994).

ZELFMANAGEMENT

stellen van doelen, besluiten wat te doen en hoe dat gedaan moet worden, en stappen zetten om de discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie te verkleinen

Vertrouwen is dus de basis voor zelfmanagement en innovatief gedrag. Dit houdt enerzijds in dat werkgevers erop moeten kunnen vertrouwen dat werknemers zich optimaal inspinnen voor de organisatie en anderzijds dat werknemers erop moeten kunnen vertrouwen dat hun werkgever investeert in hun competenties. Daarbij is vertrouwen ook nodig van collega's onderling (Ten Have et al., 2010). Zij nemen de volgende definitie over van vertrouwen: “de intentie om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van een andere persoon” (Möllering, Bachmann en Soo, 2004).

VERTROUWEN

intentie om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties of het gedrag van een andere persoon

Soorten organisaties

Het is van belang om naar T-Mobile als organisatie te kijken, zodat de context vanuit de situatieschets met theorie kan worden onderbouwd. Volgens Laloux (2014) zijn er vier soorten organisaties: proces-gedreven, prestatie-gedreven, cultuur-gedreven en gedreven door een hoger doel. Deze organisatievormen zijn in die volgorde ontstaan en representeren elk een andere soort van aansturing en een ander doel. De proces-gedreven organisatie is een hiërarchische organisatie, die formeel en stabiel is. De prestatie-gedreven organisatie is ontstaan om effectiever te werken en doelgerichter te kunnen opereren. Hier zijn de aandeelhouders van de organisatie het belangrijkste. De cultuur-gedreven organisatie is ontstaan om de talenten van medewerkers beter te kunnen benutten. Zij krijgen meer vrijheid en verantwoordelijkheid en worden minder strak aangestuurd (empowerment). Bij dit soort organisaties worden alle stakeholders belangrijk gevonden. De laatste vorm zijn organisaties die worden gedreven door een hoger doel. Hier hebben de medewerkers alle ruimte om hun werkzaamheden uit te voeren en gebeurt dit vaak op basis van zelfsturing (Laloux, 2014).

Rollen van managers

Service Excellence leiderschap biedt een uitgebreide visie op hoe leiders zich kunnen opstellen. Ulrich, Younger, Brockbank en Ulrich (2012) hebben een theorie beschreven die hierop aansluit. Zij beweren dat een HR-professional zes verschillende rollen kan en zou moeten vervullen om een volledig effectieve HR-professional te zijn. Aangezien de HR-professionals niet nauw zijn betrokken bij de afdeling, worden deze rollen bekeken vanuit het perspectief van de leidinggevend. Ulrich et al. (2012) beschrijven de volgende zes rollen:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| 1. Strategic Positioner; | 4. HR Innovator & Integrator; |
| 2. Capability Builder; | 5. Technology Proponent; |
| 3. Change Champion; | 6. Credible Activist. |

Voor dit onderzoek worden twee rollen toegelicht, omdat deze twee rollen geschikt lijken voor leidinggevend binnen een organisatie waar veranderingen aankomen, en die in het kader van Service Excellence Leiderschap overeenkomsten bieden: de Credible Activist en de Change Champion (Ulrich et al., 2012).

Credible Activists zijn effectieve professionals die betrouwbaar en geloofwaardig zijn. Zij houden zich alleen bezig met problemen die ertoe doen en schenken hun aandacht aan het bouwen van relaties van vertrouwen door een reputatie op te bouwen als iemand die zijn/haar afspraken nakomt en resultaten laat zien dat er oplossingen zijn voor problemen in de organisatie met goed onderbouwde bewijzen. Credible Activists winnen het vertrouwen van stakeholders door inzicht, vaardigheid en expertise te laten zien die nodig zijn om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen (Ulrich et al., 2012).

Wanneer leidinggevendenden zich inzetten als *Change Champion* helpen zij de organisatie met de veranderingen aanpakken in plaats van het bieden van weerstand. Zij houden zich bezig met het creëren van duidelijke en meeslepende redenen voor de veranderingen om op die manier onvermijdelijke weerstand in de organisatie te overwinnen. Hierbij moet effectief gebruik gemaakt worden van advocates (of ambassadeurs) binnen de organisatie en beïnvloeders van buitenaf. Het is hierbij belangrijk dat wordt gekozen voor geloofwaardige personen met overwicht die als voorbeeld dienen om de redenen voor interne transformatie te promoten; *leading by example*. Een Change Champion zet veranderingen in gang die passen bij de specifieke organisatie en haar unieke cultuur en neemt niet zo maar best practices over. Tot slot zorgt de Change Champion voor commitment op de lange termijn van alle stakeholders, zodat de verandering en de bijbehorende effecten stand houden tot het laatste moment (Ulrich et al., 2012).

Samenwerking na een reorganisatie

Zoals is beschreven in de situatieschets heeft T-Mobile een aantal reorganisaties achter de rug. Dijkstra en Feld (2012) beschrijven dat het wegsnijden van (management)functies een veel voorkomende interventie is om kosten te besparen tijdens een reorganisatie. Maar de manier van leidinggeven verandert meestal niet, omdat dezelfde managers achterblijven en dezelfde werkdruk neerkomt op een minder grote groep. Dit resulteert meestal in een toename van de werkdruk en kan voor problemen zorgen. De sleutel voor de toekomst wijzen Dijkstra en Feld (2012) toe aan vertrouwen. Organisaties moeten minder uitgaan van de schijnzekerheid die regels, systemen en processen bieden. En er moet meer worden gekeken naar de inzet en kwaliteiten van mensen (Dijkstra en Feld, 2012). Managers zijn gewend te doen wat ze altijd al deden en hierdoor stagneert de sociale innovatie. Door verantwoordelijkheden meer te spreiden en gebruik te maken van andere leiderschapskwaliteiten kan de huidige manier van werken worden aangepast en kan de werkdruk weer worden verlaagd. Om dit mogelijk te maken is het noodzakelijk om kleinschalige en zelfstandige samenwerkingen van hoogstaand niveau aan te gaan verdeeld over meerdere lagen in de organisatie en zelfs buiten de eigen organisatie (Dijkstra en Feld, 2012).

4.5 Interne documenten

In dit onderdeel worden interne documenten van T-Mobile Nederland besproken die zijn verstrekt door de opdrachtgever.

Afdelingsdoelstellingen

COPS streeft naar het worden van een Service Excellence (SE) organisatie en met dit streven in gedachten zijn er drie afdelingsdoelen geformuleerd (T-Mobile, 2016c): inkomsten verhogen door hogere service kwaliteit, kosten verlagen en de klantervaring en winstgevendheid verhogen. Dit willen zij aanpakken aan de hand van zes pijlers (onderstaande pijlers zijn de Nederlandse vertaling van de pijlers in het Engels in paragraaf 2.3.2):

1. Sturen op kwaliteit zorgt voor lagere kosten. Sturen op kosten zorgt voor meer kosten;
2. Alle verspilling moet opgelost worden;
3. Empowerment van adviseurs en team managers;
4. De customer service is een waarden centrum, inkomsten worden verdedigd en verhoogd;
5. De customer service brengt de stem van de klant de organisatie in;
6. Leren van onze partners en win/bereik door te delen.

COPS is een aantal jaren bezig hun manier van aansturen te veranderen. Eerder werd er vooral gestuurd door *command and control*, maar dit moet langzaam veranderen naar *sense and respond* (T-Mobile, 2016c). Bekeken vanuit de SE-theorie betekent dit dat er meer gekeken moet worden naar wat de SE-leiders kunnen *toevoegen* aan de medewerkers door middel van Service Excellence Leiderschap (SEL). De nadruk ligt op wat er toegevoegd kan worden, in plaats van wat er uit de medewerkers gehaald kan worden.

NLP-trainingen

Zoals beschreven in de situatieschets heeft T-Mobile Nederland meerdere interventies ingezet om leiderschap binnen de organisatie te verbeteren. Managers hebben de gelegenheid gekregen NLP-trainingen te volgen (Neuro-Linguïstisch Programmeren), om op die manier het inzicht te vergroten in hun eigen gedrag en in dat van anderen.

NLP-technieken leren hoe men werkelijk contact kan maken met anderen en hoe men zorgvuldig omgaat met emoties. Door het veranderen van de eigen (non-verbale) communicatie kan men hun doelen beter bereiken. NLP'ers boeken meer succes op het gebied van communicatie en het bereiken van doelen, omdat zij effectiever gaan communiceren (T-Mobile, z.d. d).

Drijfveren

Alle managers bij T-Mobile Nederland hebben een test gemaakt om inzicht te krijgen in welke drijfveren zij hebben. Management Drives (2014) heeft een boek uitgebracht waarin leiderschapsstijlen worden gelinkt aan drijfveren. Deze worden vertaald in zes verschillende kleurprofielen: geel, groen, oranje, blauw, rood en paars. In tabel 4.1 wordt uitgelegd wat de kleurprofielen inhouden.

Tabel 4.1: Kleurprofielen (Management Drives, 2014)

Kleur	Uitleg
Geel	<i>visionair</i> : wil analyseren, begrijpen en doorgronden.
Groen	<i>people manager</i> : stelt mensen en sociale verbanden voorop.
Oranje	<i>ondernemer</i> : wil vooruitgang, resultaten en prestaties laten zien.
Blauw	<i>bestuurder</i> : wil zekerheid en duidelijk creëren.
Rood	<i>autoritair</i> : wat staat voor durf, tempo en kracht.
Paars	<i>nestor</i> ; stelt zich dienstbaar op en creëert binding en veiligheid

De kleuren zijn niet alleen te karakteriseren voor individuen, maar ook voor organisaties en teams. De juiste mix van aandacht voor alle zes kleurprofielen zorgt voor succes. De mix is uniek per organisatie en kent vaak twee leidende drijfveren. Bij T-Mobile worden trainingen gegeven aan managers om hun kleurprofiel te achterhalen. De overheersende kleur bij de managers van COPS is oranje en er is een tekort aan de kleur groen (M. Marcelis, persoonlijke communicatie, 29 maart 2017). In tabel 4.2 zijn de dominante kleuren van COPS uitgelegd aan de hand van de essentie en de bijbehorende valkuil.

Tabel 4.2: Kleurprofielen oranje en groen in detail (Management Drives, 2014)

Kleur	Essentie	Valkuil
Oranje	Mensen met oranje als dominante kleur zien de wereld als een plek vol kansen en mogelijkheden. Doelen en resultaten staan centraal in het oranje denken en hierbij is het ego sterk verbonden. Als jij je doelen haalt mag je daar beter van worden; anderen die hun doelen niet halen en geen resultaten laten zien hebben dit aan hunzelf te danken. De waardering –het applaus van anderen– voor de prestaties is belangrijk. Hierin zit ook de complexiteit van oranje, omdat er enerzijds een resultaat gehaald moet worden (ratio), maar aan de andere kant moet het resultaat ook sociaal goed uitwerken (emotie) én er is actie nodig.	Mensen met een oranje mindset vinden het moeilijk om succes te moeten delen, men is kritisch naar zichzelf maar stelt zich hierover niet open op naar anderen. Ook kunnen oranje denkers duikgedrag vertonen als succes behalen lastig lijkt en zijn ze snel persoonlijk geraakt en verliezen daarom flexibiliteit.
Kleur	Essentie	Valkuil
Groen	Wanneer groene elementen worden toegevoegd aan oranje, voegt dit meer draagvlak en betrokkenheid toe aan de doelen. Mensen met groen als dominante kleur stellen anderen centraal, in plaats van henzelf. Zij geven een belangrijke plek aan het gevoel. Groene denkers zijn vaak sensitief voor onderlinge spanningen en vinden daarom de menselijke maat belangrijk. Macht en competitie maakt ongelijk, hiërarchie creëert afstand en reduceert mensen tot nummers. Communicatie wordt gezien als de oorzaak, maar ook de oplossing van problemen.	Groene mensen zijn geneigd de eigen behoeften te onderdrukken, wat later zorgt voor frustratie. Ze leggen vaak de nadruk op emoties, ook wanneer dit niet gewenst is. Ze kunnen zaken bedekken met de mantel der liefde en praten niet altijd rechtstreeks met de ander, maar over de ander. De kritiek van groen op oranje is dat ze zich afvragen of de ander niet te veel aandacht vraagt.

4.6 Afsluiting

Waar in dit hoofdstuk het theoretisch kader is uiteengezet, wordt in het volgende hoofdstuk uitgebreid beschreven hoe het onderzoek is opgezet. Met behulp van de informatie uit dit hoofdstuk worden de keuzes toegelicht en wordt duidelijk hoe het onderzoek is uitgevoerd.

5. Methoden

In dit hoofdstuk worden de methoden besproken. Er wordt gekeken naar het soort data, hoe dit verzameld is en waarom deze passend is voor het onderzoek. Eerst wordt ingegaan op desk- en fieldresearch, daarna wordt ingegaan op de participanten, meetinstrumenten en procedure.

5.1 Deskresearch

In deze paragraaf worden de verschillende methoden van deskresearch beschreven en wordt duidelijk gemaakt waarom deze zijn gekozen.

5.1.1 Literatuuronderzoek

Volgens Verhoeven (2014) wordt tijdens het doen van onderzoek praktisch altijd gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Het is een manier om informatie te verzamelen voor en na het vaststellen van het vraagstuk (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek wordt literatuur onderzocht om een basis te vormen voor het beantwoorden van deelvragen. Daarnaast is literatuur onderzocht om informatie en kennis te vergaren over het onderwerp en theorieën te achterhalen die bruikbaar zijn voor het onderzoek en de aanbevelingen.

5.1.2 Documentenanalyse

De opdrachtgever heeft meerdere interne documenten verstrekt om informatie te verzamelen over de organisatie en de afdeling. De documenten hebben betrekking op informatie over de organisatie, de afdeling en haar doelstellingen, presentaties en samenvattingen over de huidige thema's die dagelijks spelen. Deze documenten verschaffen inzicht in de manier waarop zaken worden aangepakt binnen de organisatie en de afdeling en zijn dus waardevol bij het schetsen van de context in de situatieschets en de manier van aanpak bij het implementatieplan.

5.2 Fieldresearch

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende manieren van het verzamelen van kwalitatieve data. In het onderzoek staan de ervaringen en meningen van de respondenten centraal.

5.2.1 Interviews

Het afnemen van interviews is een manier om kwalitatieve gegevens te verzamelen. Interviews zijn vraaggesprekken waar de ervaring en mening van de respondent centraal staat (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek worden semigestructureerde interviews afgenomen bij medewerkers van binnen en buiten de afdeling COPS van T-Mobile. Het semigestructureerde interview is een methode die uitgaat van verschillende onderwerpen die worden besproken, zonder gebruik te maken van voor-gestructureerde vragen; er is dus ruimte voor eigen inbreng van de respondent en vrijheid voor de onderzoeker om door te vragen waar nodig (Verhoeven, 2014).

5.3 Participanten

In deze paragraaf wordt beschreven bij wie de kwalitatieve informatie is verzameld. Er wordt duidelijk wie aan het onderzoek heeft deelgenomen en hoe deze groep eruit ziet. Waar in paragraaf 3.6 de doelgroep is beschreven wordt in deze paragraaf dus duidelijk wie er daadwerkelijk is onderzocht.

5.3.1 Populatie

Zoals is beschreven in de afbakening in paragraaf 3.5 wordt het onderzoek uitgevoerd bij de afdeling COPS, vestiging Den Haag. Er is een steekproef genomen uit de populatie, om op deze manier een zo breed mogelijk beeld te schetsen, zonder de hele populatie te hoeven interviewen. Van elk team dat aanwezig is op de vestiging in Den Haag is een medewerker en de teammanager geïnterviewd en daarbij zijn ook interviews afgenomen bij alle leden van het MT. Er zijn ook medewerkers geïnterviewd die officieel buiten de afdeling vallen om op die manier vanuit meerdere invalshoeken naar de afdeling COPS te kunnen kijken.

5.3.2 Werving participanten

De opdrachtgever heeft als introductie van de student een e-mail gestuurd naar alle teammanagers van de afdeling. Daarbij heeft de student in de eerste week van de onderzoeksperiode rondes gedaan over de afdeling om zich voor te stellen en hier en daar gesprekken aan te gaan met medewerkers die er tijd voor hadden. De opdrachtgever heeft een lijst met namen verstrekt die van tevoren zijn gekozen om mee te doen aan het onderzoek. Daarbij heeft de student de vraag bij alle teammanagers uitgezet over wie er mee zou willen werken aan het onderzoek. Er is dus niet gekozen voor een aselechte steekproef, maar een steekproef op basis van interesse om mee te werken.

5.3.3 Respondentschema

In deze paragraaf worden de respondenten schematisch weergegeven in tabel 5.1. Er bestaan binnen de afdeling rollen die elkaar overlappen, daarom is er een kolom opgenomen waar de (extra) functie wordt beschreven.

Tabel 5.1: Schematisch overzicht respondenten

#	Team	Niveau	(Extra) Functie
1	Technical	Teammanager (TM)	Ook lid Management Team (MT)
2		Medewerker	Specialist
3	Pricing & Channel Ops	TM	Ook lid MT
4		Medewerker	Specialist
5	Webcare	TM	Ook lid MT
6		Medewerker	Generalist
7		Medewerker	Generalist
8	Privacy & Complaints	Medewerker	Specialist
9	Service Fulfillment	TM	-
10		Medewerker	Specialist
11	Collections	TM	-
12		Medewerker	Specialist
13	Customer Contact	Medewerker	Generalist, lid Icare-team
14		Medewerker	Generalist, lid Icare-team
15		Medewerker	Generalist
16	Training, Process Management & Quality	TM	Ook lid MT
17		Medewerker	Externe trainer
18		MT	Senior medewerker
19	Management	MT	Directeur
20		MT	Operationeel manager
21		MT	Operationeel manager Arnhem
22	Capacity & Partner Management	MT	-
23		MT	-
24	T-Mobile Thuis	Medewerker	Generalist
25	Customer Operations Business	TM	-

5.4 Meetinstrumenten

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij wat er in dit onderzoek wordt onderzocht en hoe dit is gemeten. De nadruk van dit onderzoek ligt op kwalitatief onderzoek, omdat het vraagstuk verder verkend dient te worden om tot de kern van het probleem en de oplossing te komen. Hiervoor is diepgaande kennis nodig en kwantitatieve data geeft binnen dit onderzoek minder waardevolle informatie in vergelijking met wat kwalitatief onderzoek biedt.

5.4.1 Codeboek

Omdat de interviews semigestructureerd zijn opgezet, is er gebruik gemaakt van een codeboek (deze is te vinden in bijlage D). Het codeboek is ingedeeld in vier onderdelen: leiderschap, communicatie, organisatie en implementatie. Deze onderdelen komen overeen met de onderwerpen die zijn besproken in de interviews en zijn gekozen om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen.

Per onderdeel is het codeboek opgedeeld in sub-onderwerpen (topics) zoals wordt beschreven in paragraaf 5.5.3. Daarbij is er ook onderscheid gemaakt in het niveau van de respondent: MT-lid, teammanager of medewerker. Per sub-onderwerp en niveau zijn relevante uitspraken (quotes) opgenomen die in de interviews zijn gedaan over dat onderwerp en geven de strekking van de mening of ervaring weer.

5.5 Procedure

In deze paragraaf komt het proces van het onderzoek naar voren. Er wordt beschreven hoe de antwoorden op de onderzoeksvragen worden verzameld. Er komt aan bod hoe gecommuniceerd is naar de respondenten en hoe zij zijn voorbereid op het interview. Tot slot wordt kort ingegaan op de tijdsindeling tijdens het onderzoek.

5.5.1 Uitnodigen participanten

De participanten zijn uitgenodigd per e-mail (deze is te vinden in bijlage C1). Elke respondent heeft dezelfde e-mail ontvangen met inleidende informatie over het onderzoek en een link naar een korte enquête (hierover is meer te lezen in de volgende paragraaf). Ook is de participant bedankt voor zijn/haar deelname en is benadrukt dat de ervaring en mening centraal staat, dus dat alle eerlijkheid is gewenst. Uiteraard wordt alle vergaarde informatie anoniem verwerkt in deze scriptie.

5.5.2 Voorbereidingsenquête

Het doel van de interviews is om de ervaring en mening van de respondent te achterhalen. Het is hierbij gewenst om een zo inhoudelijk mogelijk gesprek te voeren. Om die reden is een enquête opgesteld die is ingevuld voorafgaand aan het interview door de respondent (deze is te vinden in bijlage C2). Deze kwantitatieve vorm wordt alleen gebruikt als voorbereiding en als structurering voor het interview. Deze data wordt dus niet gebruikt om te analyseren.

5.5.3 Interviewtopics

Het interview wordt afgenomen aan de hand van topics (deze zijn te vinden in bijlage C3). Deze topics komen overeen met de vragen die zijn gesteld in de voorbereidingsenquête, zodat de respondent al heeft nagedacht over de topics voor het interview is afgenomen. De topics hebben ervoor gezorgd dat in elk interview dezelfde onderwerpen naar voren zijn gekomen, zonder dat deze in dezelfde volgorde zijn behandeld.

5.5.4 Tijdsindeling

Tijdens het onderzoek zijn 24 interviews afgenomen bij 25 respondenten. Alle interviews zijn één op één gedaan tussen de respondent en de student, met uitzondering van één interview die met twee respondenten is gedaan. De interviews hebben plaatsgevonden op het hoofdkantoor van T-Mobile Nederland, met uitzondering van twee interviews die zijn afgenomen op de vestiging in Arnhem. Voor elk interview was een uur uitgetrokken, maar bij de ene duurde het wat langer en bij de ander was het interview wat korter. Er zijn audio-opnames beschikbaar van alle interviews en deze zijn opvraagbaar bij de student.

5.5 Afsluiting

Waar in dit hoofdstuk naar voren is gekomen hoe het onderzoek is uitgevoerd, wordt in het volgende hoofdstuk beschreven welke resultaten het onderzoek heeft opgeleverd.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken. Er wordt in dit hoofdstuk een overzicht gemaakt van alle data en informatie die verzameld is, nog zonder conclusies te trekken. De gegevens uit de deskresearch en de fieldresearch worden verzameld en gebundeld om antwoord te kunnen geven op de deelvragen. Deze antwoorden worden zo weergegeven en voorbereid dat er in het volgende hoofdstuk betekenis kan worden gegeven aan de data, om op die manier conclusies te kunnen trekken om de hoofdvraag te beantwoorden.

6.1 Beantwoording deelvragen

6.1.1 Deskresearch

Bij het beantwoorden van deze deelvragen is gebruik gemaakt van het theoretisch kader uit hoofdstuk vier.

1. Wat houdt Service Excellence in?

Service Excellence (SE) is ervoor zorgen dat alles intern zo geregeld en georganiseerd is, dat de organisatie en haar medewerkers structureel een buitengewone klantbeleving bieden waardoor er een emotionele connectie kan worden gemaakt met klant. Het doel van het bieden van buitengewone klantbeleving is het bereiken van customer delight: emotions of pleasure and surprise experienced by the customer derived from either an intense feeling of being valued or by expectations being exceeded. Het is van belang dat de hele organisatie eraan werkt.

2. Welke onderdelen zitten er in Service Excellence Leiderschap?

Service Excellence Leiderschap (SEL) gaat uit van vier onderdelen: elf eigenschappen van een SE-leider, het SE-minded maken van de organisatie, empowerment van medewerkers en het creëren van bezielde en betrokken medewerkers.

SE-leiders stellen visie, missie en medewerkers eerst, zijn klantenman/-vrouw, hebben hun soul in the game, gedragen zich voorbeeldig, zijn waardierend, werken co-creërend, hebben goede zelfreflectie, zijn vriendelijk, streven naar excellentie, zijn allergisch voor misstanden en zijn voorwaarde-scheppend.

Daarbij is het belangrijk bij Service Excellence leiderschap om de organisatie SE-minded te maken. De missie en visie van de organisatie/afdeling moet duidelijk zijn en onvermoeibaar worden gedeeld, zodat iedereen weet waar de organisatie/afdeling naartoe wil en gaat en dat iedereen daar zijn/haar steentje aan kan bijdragen. Ook moeten de medewerkers empowered worden door hen vrijheid (tijd, ruimte om eigen beslissingen te maken en ondernemen) en vertrouwen te bieden. Er moet gestuurd worden op enthousiaste klanten in plaats van op productiviteit.

Als laatste komt bij SE-leiderschap naar voren dat er gewerkt moet worden aan bezielde en betrokken medewerkers. De beleving van de medewerker moet draaien om eigenaarschap, werkgeluk, autonomie en persoonlijke groei.

3. Welke andere theorieën hebben aansluiting op Service Excellence vanuit HRM en leiderschap?

- De definitie van leiderschap

De definitie van leiderschap die wordt gehanteerd is: “het proces waarbij een individu een groep beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken” (Northouse, 2001).

- Management op basis van vertrouwen en de samenhang met innovatief gedrag en zelfmanagement

Vertrouwen is het element dat bepalend is voor de mate van zelfmanagement en innovatief gedrag van medewerkers. In nieuwe arbeidsrelaties staan wederzijds vertrouwen en betrokkenheid van medewerkers en werkgevers centraal, in plaats van regels en rechten. Er is een optimale inspanning van zowel de werkgever als de werknemer nodig (Ten Have, Dorenbosch, Moonen en Oeij, 2010).

- Soorten organisaties gebaseerd op hun doel en manier van aansturing

Er bestaan vier soorten organisaties die op basis van soort aansturing en gemeenschappelijk doel van elkaar verschillen: proces-gedreven, prestatie-gedreven, cultuur-gedreven en gedreven door een hoger doel. Organisaties die prestatie-gedreven zijn werken efficiënt en doelgericht, aandeelhouders zijn belangrijk. Cultuur-gedreven organisaties stellen de talenten van de medewerkers centraal en geven meer vrijheid en verantwoordelijkheid aan de medewerkers door ze minder strak aan te sturen (Laloux, 2014).

- Rollen die managers kunnen aannemen op basis van HR-perspectief

Er zijn twee rollen die managers kunnen aannemen wanneer veranderingen in een organisatie worden ingezet: Credible Activist en Change Champion. Credible Activists zijn effectieve professionals die zich bezig houden met problemen die er toe doen. Het is belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in het opbouwen van vertrouwen met

medewerkers en dat ieders expertise en vaardigheden worden ingezet om bij te dragen aan de organisatie-doelstellingen. Change Champions zetten zich volledig in voor het overwinnen van weerstand bij veranderingen. Ze stellen zich op als ambassadeurs van de verandering en gaan samenwerking aan met beïnvloeders van binnen en buiten de organisatie om ervoor te zorgen dat de transformatie vanuit vele invalshoeken wordt ondersteund. De Change Champion heeft oog voor de toekomst en houdt de effecten op lange termijn in de gaten (Ulrich, Younger, Brockbank en Ulrich, 2012).

- Samenwerking na een reorganisatie

Na reorganisaties wordt vaak dezelfde hoeveelheid werk verdeeld over minder mensen. Het is daarom van belang dat werk op een andere manier wordt aangepakt. Organisaties moeten minder terugvallen op regels en processen en meer investeren in de inzet en kwaliteit van mensen binnen de organisatie. Vertrouwen is hierbij belangrijk, omdat verantwoordelijkheden verspreid moeten worden en er aanspraak wordt gemaakt op andere leiderschapskwaliteiten. Kleinschalige samenwerkingsverbanden moeten worden aangegaan binnen en buiten de organisatie om de juiste kennis en kunde te verzamelen (Dijkstra en Feld, 2012).

4. Welke hulpmiddelen heeft T-Mobile al ingezet om leiderschap te verbeteren?

T-Mobile Nederland heeft organisatie-breed trainingen ingezet om leidinggevend inzicht te geven in hun drijfveren en in die van anderen door middel van Management Drives (2014). Over het algemeen heerst de kleur oranje en is de kleur groen in de minderheid. Mensen met het oranje profiel willen vooruitgang, resultaten en prestaties laten zien. Hun ego is hiermee sterk verbonden en vinden dan ook dat je er beter van mag worden als je jouw doelen haalt en andersom. Mensen met de oranje mindset vinden het moeilijk om successen te delen en zijn kritisch naar zichzelf, hoewel ze hier niet open over zijn naar anderen. Mensen met het groene profiel willen mensen en sociale verbanden voorop stellen. Zij stellen anderen centraal in plaats van henzelf en zijn daarom geneigd de eigen behoeften te onderdrukken. Communicatie is de oorzaak, maar ook de oplossing van problemen en de nadruk ligt op emoties (Management Drives, 2014). Leidinggevend kunnen kiezen voor NLP-trainingen om hun communicatie effectiever te maken (T-Mobile, z.d. d)

6.1.2 Fieldresearch

In bijlage D staat het codeboek opgenomen. Hier zijn quotes terug te vinden die zijn gedaan tijdens de interviews en vormen de basis voor het beantwoorden van deze deelvragen.

5. Wat is de huidige stand van zaken bij de Customer Operations Consumer (COPS) op het gebied van leiderschap? Ervaren vanuit:

a. het management team (MT);

Op het gebied van de **leidinggeven** wordt aangegeven dat iedereen zijn leidinggevende regelmatig spreekt. Ook zorgen ze ervoor dat ze de medewerkers regelmatig spreken in bilaterale gesprekken (bila's). Door de wekelijkse MT-meeting zien ze elkaar sowieso elke week en mochten er tussendoor zaken besproken moeten worden, dan wordt er bijvoorbeeld gebeld. Eén van de MT-leden geeft aan dat hij het erg belangrijk vindt om bereikbaar te zijn en daarvoor zet hij alle mogelijke communicatiemiddelen in. Een ander MT-lid geeft aan dat het wel lastig kan zijn om iemand te bereiken omdat iedereen altijd druk is. Agenda's worden volgepland en daardoor is het moeilijk om even een kwartiertje met iemand te zitten.

Het MT heeft verschillende meningen over de **zichtbaarheid van het hoger management** en hebben dit ook verschillend geïnterpreteerd. De één geeft aan dat de afdeling veel zichtbaarder mag zijn in de organisatie, de ander vindt dat de directeur en de operationeel manager goed zichtbaar zijn. Er wordt aangegeven dat de directeur alle namen kent en dat dit door de medewerkers als positief wordt gezien. Anderzijds geeft een ander aan dat de directeur van de afdeling juist wel goed zichtbaar is bij de rest van de organisatie en weer minder op de afdeling.

Op het gebied van **verantwoordelijkheid** geven de MT-leden aan dat ze dit genoeg krijgen, maar er zijn individuele verschillen. Andersom proberen ze de medewerkers ook verantwoordelijkheid te geven waar het kan, maar het verschilt ook weer sterk per medewerker hoeveel verantwoordelijkheid deze aankan.

Op het gebied van **vrijheid** zijn ook veel verschillende zaken aangegeven. Er wordt aangegeven dat er bij Webcare bijvoorbeeld een cultuur is gecreëerd waar veel mag en waar je volwassen wordt behandeld, als je maar waarde toevoegt voor de klant of voor de organisatie. Bij andere afdelingen wordt aangegeven dat het per medewerker verschilt hoeveel vrijheid wordt gegeven. Sommige MT-leden vinden het zelf lastig om de medewerkers echt los te laten. Dit wordt vaak samengetrokken met **vertrouwen** omdat ze deze begrippen veel met elkaar te maken vinden hebben. Eén van de MT-leden geeft bijvoorbeeld aan dat het moeilijk is om de medewerkers te vertrouwen als hij het steeds fout ziet gaan. Andere MT-leden hebben er minder moeite mee, omdat ze zien dat de medewerkers goed omgaan met het vertrouwen en de vrijheid die ze krijgen. Op het moment dat het te ver gaat moet wel opgetreden worden. Ook wordt er gesproken over het onderlinge vertrouwen in de MT-meetings. Deze is volgens

een van de MT-leden nog niet optimaal en geeft aan dat er gewerkt moet worden aan teambuilding. Daarbij wordt in elke MT-meeting vijf minuten de tijd genomen voor zingeving, hierbij geeft een MT-lid aan dat deze vaak wordt overgeslagen op het moment dat niemand meteen toehapt.

Over de **ruimte om zelf beslissingen te maken** rapporteren de MT-leden ook verschillend. De één stimuleert de mensen om fouten te maken, omdat hij gelooft dat je daar het meest van leert. Maar dan moet je ze ook rechtzetten. De ander geeft de ruimte wel, maar houdt ze ook in de gaten.

De mate van **creativiteit** in het werk verschilt, maar over het algemeen geven de MT-leden aan dat dit kan.

Zelfreflectie wordt door alle MT-leden aangegeven als een belangrijk aspect. In de persoonlijke groei, maar ook omdat je een voorbeeld bent voor de rest. Eén van de MT-leden gaf aan dat hij het belangrijk vindt om te vertellen dat je iets fout hebt gedaan, zodat de medewerkers zien dat je op jezelf kan reflecteren.

Qua **out-of-the-box oplossingen** geeft een MT-lid aan dat ze afhankelijk zijn van de rest van de organisatie. Als COPS iets heel graag wil, maar de rest van de organisatie stemt hier niet mee in, dan kunnen ze geen kant op. Een ander MT-lid geeft aan dat het een belangrijk onderdeel is van haar werk.

Op het gebied van **feedback** worden antwoorden gegeven over de goede feedback-cultuur, maar eentje die wel direct is. Feedback naar de medewerkers toe wordt veel gedaan, voorbeeldgedrag komt terug, maar ook meningen over het ontvangen van feedback. De één houdt er niet van, maar ziet wel dat het nodig is. De ander wil juist veel feedback ontvangen om beter te worden. Een MT-lid geeft aan dat hij niet altijd feedback geeft in het MT, dat hij iets meer afwachtend is.

De **interactie in het team** wordt verschillend geïnterpreteerd door de MT-leden. Een MT-lid geeft aan dat je niet van elkaar hoeft te houden, maar dat je wel respect en professionaliteit moet laten zien. Het vertrouwen in elkaar vindt ze is nog niet sterk genoeg. Sommigen durven niet het diepste van hunzelf te laten zien. Daarentegen noemt een ander dat hij zich heel bewust kwetsbaar opstelt om de anderen het gevoel te geven dat zij het ook kunnen doen. Een ander noemt de MT-meetings als te functioneel, weinig ruimte voor inhoudelijke discussie. Het kost energie in plaats van dat dit het oplevert en dat wordt ervaren als 'jammer'. Een ander MT-lid beschrijft dat ze goed zijn in managen, maar minder goed in inspireren en dat dit juist nodig is om naar Service Excellence te werken.

b. de teammanagers (TM);

Op het gebied van **leidinggeven** geven de teammanagers aan dat ze ontwikkeling en doorgroeien belangrijk vinden en het daarom ook met medewerkers bespreken. Elk persoon heeft een andere aansturing nodig.

Wat betreft de **zichtbaarheid** van het hoger management wordt gezegd dat het de afgelopen tijd beter is geworden, maar dat ze wel erg druk zijn; het is bijvoorbeeld moeilijk om ad hoc een afspraak te maken.

De teammanagers rapporteren dat ze veel **vrijheid** en **verantwoordelijkheid** hebben en krijgen. Ze mogen eigenlijk helemaal zelf beslissen wat ze doen. Naar de medewerkers toe proberen ze ook hetzelfde te bieden, maar het is wel belangrijk dat de telefoon wordt opgenomen.

Wanneer het gaat over **vertrouwen** geeft een teammanager aan dat zijn medewerkers alles mogen proberen als ze erin geloven. Hij zal ze niet belemmeren, tenzij hij het er echt niet mee eens is. De ander geeft aan dat het verschilt per medewerker, omdat je moet geven en nemen. Als je ziet dat de medewerker zich goed inzet, dan krijgt diegene ook meer vertrouwen.

Ruimte om zelf beslissingen te maken wordt in lijn gezien met het hebben van vrijheid en verantwoordelijkheid. De teammanagers geven aan dat ze hier alle ruimte in hebben. Op het gebied van **creativiteit** wordt gedacht door een teammanager dat de medewerkers niet altijd het gevoel hebben dat ze daar tijd voor hebben, omdat ze aan de lijn zitten.

Zelfreflectie wordt erg belangrijk gevonden en er wordt gestimuleerd om naar jezelf te kijken, wat beter kon en waar je trots op mag zijn.

Feedback wordt op verschillende manier bekeken door de teammanagers. Feedback geven tussen de medewerkers onderling gebeurt nog te weinig, maar wordt wel aan de manager verteld. De managers geven aan feedback te willen ontvangen en dat gebeurt ook naar hun mening.

De managers vinden het belangrijk dat er naar **out-of-the-box oplossingen** worden gezocht, maar zien dat nog niet iedereen het lukt. De verwachting is wel dat men er ook eigen tijd insteeekt.

c. de medewerkers.

De relatie tussen de medewerkers en hun directe **leidinggevende** is goed. Uit de interviews kwam naar voren dat ze het gevoel hebben alles te kunnen zeggen tegen hun manager (zowel persoonlijk, als professioneel) en dat er dan ook een luisterend oor wordt geboden.

De **zichtbaarheid** van het hoger management wordt op verschillende manieren geïnterpreteerd: naar de afdeling toe of naar de organisatie toe. De meeste reacties over de zichtbaarheid naar de afdeling gaan over de directeur

(Hans): hij kent iedereen naam en loopt rond over de afdeling. De operationeel manager (Mark) loopt ook rond over de afdeling en praat met de medewerkers. Een medewerker merkt op dat je mag aansluiten bij de MT-meetings, maar dat hij het nog nooit heeft gedaan. Als het gaat over de zichtbaarheid van de afdeling naar de rest van de organisatie vinden de medewerkers dat het beter kan.

Op het gebied van **verantwoordelijkheid** geven de medewerkers aan dat ze vrijwel alle vrijheid krijgen die ze nodig denken te hebben. Dit geldt ook voor het gevoel van **vrijheid**, hoewel het laatste woord wel altijd bij de manager ligt. Ook geven medewerkers die aan de telefoon zitten aan dat de telefoon altijd opgenomen moet worden, dus dat ze niet zomaar van hun plek afkunnen. Als het gaat om vertrouwen geven de medewerkers aan dat ze een goede relatie hebben met hun leidinggevende, de mate waarop verschilt wel per medewerker.

De **ruimte om zelf beslissingen te maken** wordt verschillend beschreven door de medewerkers. De één vindt dat er veel ruimte is, de ander minder. De leidinggevende heeft de doorslaggevende stem.

Ook op het gebied van **creativiteit** werden verschillende antwoorden gegeven. Bij Webcare wordt waarde toevoegen als belangrijker gezien dan het volgen van de regels geeft één van de respondenten aan, terwijl een respondent van een andere afdeling juist aangeeft dat reviews van gesprekken op basis van richtlijnen worden beoordeeld. Vaak kwam naar voren dat creativiteit samengaat met en erg lijkt op **out-of-the-box oplossingen**. De uitspraken hierover werden dan ook door elkaar gebruikt. Niet iedereen weet hoe ze beide moeten toepassen in hun gedrag naar de klant.

Zelfreflectie kwam niet veel naar voren bij de medewerkers, de nadruk die hierop wordt gelegd verschilt per manager. Ook bij het onderwerp **feedback** werden verschillende antwoorden gegeven. Per manager verschilt de manier van feedback geven en de hoeveelheid ervan. Waar de ene manager minder opbouwende kritiek geeft, geeft de andere manager juist veel opbouwende kritiek.

6. Welke elementen missen of zijn voor verbetering vatbaar om tot Service Excellence Leiderschap te komen?

Ervaren vanuit:

a. het management team (MT);

Er zijn veel verschillende ideeën naar voren gekomen in de interviews op het gebied van **verbeteringen**. Er wordt genoemd dat het gaat om cultuur en mindset. Elke beslissing die gemaakt wordt, moet worden gemaakt met Service Excellence in het achterhoofd. Er zouden meer structurele meetings moeten komen om visie, cultuur en strategie met elkaar te bespreken. Er zou meer moeten worden samengewerkt met elkaar en met andere afdelingen om snel te kunnen schakelen. Er moet meer tijd vrij worden gemaakt om echt met elkaar te praten, er moet een veilige omgeving worden gecreëerd om te bespreken hoe het echt met iemand gaat. Iemand merkt op dat iedereen elkaar moet helpen, dat ze minder bezig moeten zijn met hun eigen eilandje en meer de diepte in moeten gaan tijdens de MT-meetings. Leidinggevendenden moeten het goede voorbeeld geven. Er moet meer worden gestuurd op waarde, je moet minder van tijdvak tot tijdvak werken want dan mis je het grote plaatje. Een metafoor die werd gebruikt over de waan van de dag gaat over dweilen met de kraan open. Op dit moment word er volgens hem extra hard gedweild op het moment dat de kraan harder gaat stromen. Maar als je het werk zodanig aanpakt dat die kraan minder hard stroomt, hoef je ook niet zo hard te dweilen. Een ander merkt op dat de gewilde gedragsverandering al jaren wordt verwacht, maar dat het MT daar zelf nog te weinig voorbeeldgedrag in laat zien. Het MT mag volgens diegene actievere deelname van medewerkers bij de MT-meeting stimuleren, nu vinden de medewerkers het misschien wel eng om aan te sluiten. Er kan meer draagvlak worden gecreëerd als je de mensen er echt bij betreft. Een ander noemt dat de medewerkers meer ownership moeten nemen en proactief moeten zijn. Ook geeft iemand aan dat die ruimte dan wel echt moet worden gegeven. Er wordt gezegd dat er een ander soort mensen moet worden aangenomen, dat er een soort hiring committee zou moeten komen dat helemaal begrijpt welke mensen de afdeling nodig heeft. Het zou mooi zijn als de hele organisatie de klant echt centraal zou stellen, dat iedereen voor de klant moet durven kiezen. COPS moet dé afdeling zijn die de stem van de klant vertegenwoordigt in de organisatie, omdat zij echt elke dag de klant spreken. Men vraagt zich af waarom de rest van de organisatie niet meer gebruik maakt van COPS om dat te achterhalen.

b. de teammanagers (TM);

Er worden verschillende ideeën aangedragen door de leidinggevendenden op het gebied van **verbeteringen**. De één vindt dat de span of control van sommige TM's te groot is en dat er meer ondersteuning nodig is; bijvoorbeeld door een functie toe te voegen tussen de TM en de medewerker. De aandacht voor de medewerkers is nu onvoldoende in zijn beleving. De ander geeft aan dat de afdeling goed is in wat ze doen, maar dat de stap naar Service Excellence nog wel echt moet worden gemaakt. Er zijn nog geen concrete plannen en mochten die er al wel zijn, dan weet hij ze in ieder geval nog niet. Op het gebied van organisatie gelooft een van de managers er sterk in dat elk team een leider nodig heeft. Mensen hebben niet de mogelijkheid om de juiste prioriteiten te stellen en daarom lijkt zelfsturing hem niks. Het menselijke gedrag krijgt dan de overhand, dat zie je nu al bij mensen die thuiswerken bijvoorbeeld. Wat volgens de teammanagers verbeterd kan worden is de strategie. Ook al zit er op

deze afdeling een goede staf, T-Mobile-breed heerst niet de indruk dat iedereen hetzelfde doel nastreeft. Daarbij kan de samenwerking met andere afdelingen beter. Er wordt aangegeven dat alle afdelingen te veel in hun eigen wereld leven en te weinig betrokken zijn met andere afdelingen. Trainingen die in het verleden zijn aangeboden worden niet tot nauwelijks opgevolgd. Men moet er zelf echt actief achteraan, daarbij was het ook moeilijk voor de mensen aan de telefoon zitten om zich op te geven voor trainingen.

c. de medewerkers.

Op het gebied van **verbeteringen** zijn de reacties van de medewerkers verschillend. De één is helemaal tevreden met hoe het nu gaat en heeft er geen antwoord op, de ander vindt dat het team toe is aan meer zelfsturing. De manier van feedback geven komt terug en er is behoefte aan minder command and control, meer vertrouwen en dat managers meer loslaten. Anderzijds wordt ook aangegeven dat er T-Mobile-breed beter uitgedragen zou moeten worden wat de strategie is. T-Mobile-breed zouden managers meer moeten samenwerken over de verschillende afdelingen heen om groei voor iedereen te kunnen bewerkstelligen. De communicatie tussen medewerkers onderling kan beter, omdat mensen er soms vanuit gaan dat de ander iets oppakt, maar dat dit in de praktijk dan niet gebeurt. Er is ook een medewerker die meer behoefte heeft aan een duidelijke hiërarchie.

7. Waar moet rekening mee worden gehouden tijdens het implementeren van Service Excellence Leiderschap?

a. Wat zijn succesfactoren in de huidige situatie die het succes kunnen garanderen?

Er wordt aangegeven dat er nog meer gebruik gemaakt kan worden van elkaars sterke punten, zodat men van elkaar kan leren. Bij de klantenservice voor Business werken ze zelfsturend, daar hebben ze ervaren hoe het is om de medewerkers los te laten en hoe je dat het beste kan aanpakken. Er zit veel kennis bij de leidinggevendenden, omdat bijna iedereen zelf in de lijn is begonnen. Er is een MT-lid die zijn medewerkers beschermt wanneer ze minder productief zijn, omdat hij weet dat ze wel waarde hebben toegevoegd. Het geloof van de directeur in Service Excellence zorgt ervoor dat deze medewerker er ook in gelooft en dat hij zich ervoor wil inzetten. Iemand geeft aan dat het niet zonder reden is dat hij al veertien jaar bij T-Mobile werkt. De mogelijkheden om door te groeien, zelf invulling te mogen geven aan het werk zorgen ervoor dat ik hier graag blijf. Trainingen uit het verleden hebben gezorgd voor inzicht en begrip. Als je elkaars drijfveren weet, kan je iemand er makkelijker op aanspreken. Een veilige omgeving zorgt ervoor dat het vertrouwen groeit.

b. Wat zijn risicofactoren in de huidige situatie die het succes in de weg kunnen staan?

De medewerkers geven aan dat er in hun teams mensen zijn die vastgeroest zijn, niet willen veranderen en veranderingen ook eng vinden. Een teammanager merkt op dat hij het gevoel heeft dat T-Mobile Nederland de klantenservice niet belangrijk vindt. Er mist een gezamenlijke stip op de horizon, iets om samen naartoe te werken. Ook wordt aangegeven dat er beperkingen zijn in middelen en geld. Volgens een MT-lid ligt de druk te veel op targets, KPI's en kosten. Een ander geeft aan dat het moeilijk is om met Service Excellence aan te komen bij een Duits moederbedrijf en aandeelhouders die gewoon geld willen zien. Ook vanuit het MT komt bij meerdere leden naar voren dat ze visie en strategie vanuit de gehele organisatie missen. Een ander geeft aan dat de focus nog te veel ligt op het blussen van brandjes, dat het grote plaatje uit het oog verloren raakt. Iedereen is erg druk, het is niet makkelijk om even een meeting met iemand te plannen. Als we meer willen gaan samenwerken dan is dat wel een probleem. Ook geeft iemand aan dat er altijd mensen aan de telefoon moet zitten, een ander merkt op dat de planners wel mee moeten werken om flexibel om te gaan met het inplannen van tijd. Als de medewerkers meer ownership moeten nemen, moet dat wel mogelijk gemaakt worden.

6.3 Afsluiting

Waar in dit hoofdstuk antwoord is gegeven op de deelvragen, wordt in het volgende hoofdstuk antwoord gegeven op de hoofdvraag door de resultaten uit dit hoofdstuk te bundelen. Conclusies worden getrokken en daarna wordt de discussie beschreven.

7. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusie en discussie onder de aandacht gebracht. Ten eerste wordt de conclusie gevormd door de resultaten te interpreteren. Aan het einde van dat gedeelte wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In de paragraaf daarna wordt de discussie beschreven. Hier wordt kritisch door de student gereflecteerd op de keuzes tijdens het onderzoek.

7.1 Conclusie

In de telecombranche is een grote verandering gaande in de markt; er worden minder traditionele diensten afgenomen en het dataverkeer neemt toe. Telecomproviders moeten zich op een andere manier onderscheiden om klanten aan te trekken en te behouden. De afdeling COPS streeft ernaar om hun klanten een buitengewone klantbeleving te bieden op basis van Service Excellence. Hiermee wil men de kwaliteit van de klantenservice verhogen, maar wegens de reorganisatie moet dit wel op een kostenneutrale wijze gebeuren. De vorm van leiderschap bij COPS is op dit moment nog niet toereikend in het kader van Service Excellence Leiderschap (SEL). Daarom is er in dit afstudeerproject onderzocht wat er nodig is om daar wél te komen. Er wordt gekeken naar de huidige en gewenste vorm van leiderschap bij de medewerkers, teammanagers en het MT van COPS. Aan de hand van theorie en het praktijkonderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag: "Wat moet Customer Operations Consumer doen om Service Excellence Leiderschap te stimuleren en te waarborgen?".

Management Team (MT)

Het MT bestaat uit een gemotiveerde groep mensen die zich hard inzet voor de afdeling en het welzijn van de medewerkers. Praktisch ieder MT-lid geeft aan een goede relatie te hebben met zijn/haar manager. Toch mist er een stuk teambuilding in het MT. Het vertrouwen naar elkaar kan beter, niet iedereen neemt de ruimte om zijn of haar mening te uiten en laat het dan maar gaan. In de MT-meetings wordt vooral ingegaan op cijfers, maar wordt er weinig over de daadwerkelijke inhoud gesproken. De overheersende kleur binnen het MT is oranje (ondernemer), om aan Service Excellence Leiderschap te voldoen is het noodzakelijk dat er meer groen (people manager) wordt toegevoegd. In de MT-meetings wordt bijvoorbeeld tijd gemaakt voor zingeving, maar deze wordt overgeslagen op het moment dat niemand initiatief neemt om zich open te stellen. Deze elementen zijn echter juist belangrijk om het MT 'groener' te maken. Elke week wordt er minimaal twee uur vergaderd om COPS naar het volgende niveau te tillen. Service Excellence staat echter nog niet centraal bij het maken van beslissingen. Het MT is goed in managen, maar minder goed in inspireren. Er wordt veel werk verzet en elke week worden veel acties van de actielijst afgevinkt, maar waar het MT uiteindelijk naartoe werkt, lijkt niet voor iedereen duidelijk.

Teammanagers (TM)

Bij het uitvoeren van hun functie wordt positief gereageerd op de mate van vrijheid, verantwoordelijkheid en ruimte om zelf beslissingen te nemen en creativiteit te tonen. De teammanagers mogen doen wat juist is in hun ogen en voelen zich daarin niet belemmerd door hun leidinggevende. Wel wordt er gesproken over het missen van visie en strategie van bovenaf en dat geen afdeling of team dezelfde kant op lijkt te gaan. Er moet volgens de teammanagers sowieso meer worden samengewerkt met andere afdelingen. De gedane trainingen worden als positief en waardevol ervaren, maar het is niet voor iedereen mogelijk te participeren omdat ze aan de telefoon horen te zitten. Daarbij is er geen opvolging op trainingen tenzij je er zelf achteraan gaat. Op de afdeling zitten goede mensen die goed zijn in hun vak, maar Service Excellence is nog niet concreet opgepakt. Er is aangegeven dat het niet altijd makkelijk is om mensen los te laten en te vertrouwen, maar dat dit wel kan als de medewerker zich goed inzet. Wordt daaraan getwijfeld, dan zal de ruimte en vrijheid niet zo snel worden gegeven.

Medewerkers

Ook hier is naar voren gekomen dat het gebrek aan missie en visie van T-Mobile zorgt voor onduidelijkheid. Er wordt volgens de medewerkers niet genoeg samengewerkt met andere teams en afdelingen, terwijl er juist zoveel te leren valt van anderen in de organisatie. Hoewel wordt aangegeven dat men een goede relatie heeft met de manager, is er toch behoefte aan meer vertrouwen en losgelaten worden. Waar sommige medewerkers aangeven dat ze in principe alle vrijheid lijken te krijgen van hun manager, geeft de goedkeuring van de manager de doorslag. De vraag is in hoeverre de medewerkers écht alle ruimte, tijd en middelen krijgen om te doen wat het beste is voor de klant. In bepaalde teams wordt het maken van fouten geaccepteerd en wordt het toevoegen van waarde voor de klant voorop gesteld, maar in andere teams wordt meer gestuurd op resultaten en productiviteit. Er is dus geen eenduidige manier van aansturen. Op de zichtbaarheid van het hoger management wordt over het algemeen positief gereageerd, maar er bestaat nog wel een kloof. Ze weten dat ze mogen aanschuiven bij de MT-meetings, maar in de praktijk gebeurt dit eigenlijk nooit.

Dus wat moet Customer Operations Consumer doen om Service Excellence Leiderschap te stimuleren en te waarborgen?

Uit de resultaten is gebleken dat nog niet alle leidinggevendenden voldoen aan de eisen die worden gesteld voor SEL. De resultaten mogen echter niet te veel gegeneraliseerd worden, omdat er een selecte groep respondenten heeft deelgenomen aan het onderzoek. Tegelijkertijd zijn er wel aspecten naar voren gekomen uit de interviews die meerdere keren zijn genoemd door verschillende respondenten van verschillende niveaus. Deze onderdelen worden hieronder behandeld, omdat zij op basis van het onderzoek de meeste aandacht nodig zullen hebben bij het stimuleren van Service Excellence Leiderschap.

Het missen van een duidelijk missie, visie en strategie

Elk niveau op de afdeling heeft aangegeven dat de missie, visie en doelstellingen van de gehele organisatie nog niet bekend zijn en dat dit zorgt voor verwarring en onduidelijkheid. Het is ook nog niet duidelijk genoeg waar COPS naartoe wil en hoe de afdeling bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Zolang er nog geen definitieve keuze is gemaakt over de strategie, is het natuurlijk lastig om als afdeling wel richting te kiezen. Het willen worden van een Service Excellence afdeling is in ieder geval al een goed begin. De SE-gedachte leent zich uitstekend voor het formuleren van nieuwe doelstellingen, missie en visie. De eerste stappen naar Service Excellence zijn al gemaakt, maar het is nu van belang om consequent door te pakken. De directeur van de afdeling geeft het goede voorbeeld aan het MT door oprecht te geloven in SE, maar dit enthousiasme wordt nog niet door iedereen geleefd en verspreid. Ook al staat in deze afstudeeropdracht slechts één van de negen bouwsteen centraal, het is belangrijk dat er ook aandacht worden geschonken aan de andere acht.

Medewerkers écht alle ruimte geven

Niet alle leidinggevendenden slagen erin om hun medewerkers los te laten en ze meer verantwoordelijkheid te geven. De oranje kleur is sterk vertegenwoordigd, er wordt te veel gestuurd op cijfers en daardoor ligt de nadruk te veel op productiviteit. Dit is te begrijpen in het kader van het verlagen van kosten, maar dit werkt averechts op de kwaliteit die de mensen kunnen leveren. Het is voor Service Excellence Leiderschap juist belangrijk dat er genoeg tijd en ruimte wordt gegeven, omdat de medewerkers er alleen dan alles aan kunnen doen om een buitengewone klantbeleving te bieden. Wanneer de aansturing gebaseerd blijft op cijfers en productiviteit worden de medewerkers niet gestimuleerd om het beste te doen voor de *klant*, maar worden ze gestimuleerd het beste te doen voor de *productiviteit*. De prestatie-gedreven en oranje cultuur zal langzamerhand over moeten gaan naar die van een cultuur-gedreven (meer groene) cultuur. De nadruk in de aansturing moet liggen op het creëren van enthousiaste klanten en het toevoegen van waarde. Ook al kan deze verschuiving zorgen voor een lagere productiviteit, de toegevoegde waarde voor zowel de klant als de organisatie moet het winnende argument zijn.

Samenwerken, samenwerken, samenwerken

In de gedragseigenschappen van een SE-leider komt co-creatie en het belang van samenwerken naar voren. Op dit moment lijken de teams nog te gefocust op hun eigen taken en werkzaamheden en wordt er niet genoeg samengewerkt tussen de verschillende teams. De afdeling beschikt over mensen met verschillende sterke punten en vaardigheden en wanneer de samenwerking tussen verschillende teams wordt gestimuleerd, krijgt men de mogelijkheid om van elkaar te leren. Sterker nog: er zou ook meer samengewerkt moeten worden met andere afdelingen. Bijvoorbeeld de afdeling Customer Operations Business werkt zelfsturend en hun leidinggevendenden hebben aan den lijve meegemaakt hoe het is om medewerkers helemaal los te laten. Zij weten dus welke uitdagingen daarbij komen kijken en kunnen inzicht geven in hoe zij daarmee omgaan. Er kunnen nog meer samenwerkingsverbanden worden aangegaan en naast dat er veel van elkaar kan worden geleerd, zal ook de zichtbaarheid van COPS binnen de organisatie beter worden.

Werken aan het onderlinge vertrouwen

Een SE-leider is vriendelijk, heeft geduld en luistert graag naar anderen om hen goed te begrijpen. Op dit moment geldt deze manier van werken nog niet helemaal in het MT. Er wordt strak op de tijd gelet tijdens de meetings en hierdoor worden zaken als zingeving en dieper ingaan op de stof overgeslagen. Wanneer dit gebeurt durft niet iedereen daar iets van te zeggen en spreken zij hun (wellicht) tegenstrijdige mening niet uit. SE-leiders moeten zelfreflectie tonen en een nederige houding hebben om tegenstrijdige geluiden op te vangen. Er moet gewerkt worden aan het onderlinge vertrouwen in het MT, zodat er een veilige omgeving wordt gecreëerd. Een omgeving waar men met geduld naar elkaar luistert en waar de ruimte wordt gegeven voor elke mening draagt bij aan Service Excellence Leiderschap.

Waarborging Service Excellence Leiderschap

Om ervoor te zorgen dat Service Excellence Leiderschap kan worden gewaarborgd, is het van belang om te kijken naar de succes- en risicofactoren in de huidige situatie. Een belangrijk punt bij het Service Excellence-minded maken van de organisatie gaat over het geloof van de SE-leider in de visie, missie en hogere doel van de organisatie. Er is aangegeven dat de directeur dat op dit moment goed uitstraalt naar het MT, maar er is niet duidelijk geworden of deze uitstraling ook bij de medewerkers leeft. Daarbij is ook niet duidelijk naar voren gekomen hoe de uitstraling is van andere leidinggevendenden naar de medewerkers toe. Er zou meer aandacht kunnen worden geschonken aan het SE-minded maken van de afdeling door de leidinggevendenden de SE-gedachte meer te laten uitstralen.

T-Mobile biedt trainingen aan, maar de opvolging hierop is gering. De training op het gebied van drijfveren heeft voor goede inzichten gezorgd in het eigen gedrag en in dat van anderen. Op dit moment leven die inzichten alleen bij de mensen die de training ook daadwerkelijk hebben gevolgd, maar als iedereen op de afdeling (dus ook de medewerkers die aan de telefoon zitten) de training zou volgen, zullen deze waardevolle inzichten bij iedereen gaan leven.

7.2 Discussie

In deze paragraaf kijkt de student terug op hoe het onderzoek is uitgevoerd en wordt er gereflecteerd over de gemaakte keuzes. Er wordt kritisch gekeken naar de keuze van de instrumenten voor het onderzoek en de manier van analyse. Waar overal in deze scriptie wordt gesproken over ‘de student’ of ‘de onderzoeker’ wordt in deze paragraaf de ik-vorm gehanteerd.

Het ontstaan van de afstudeeropdracht

Het begin van de onderzoeksperiode verliep rommelig, omdat ik er tijdens de eerste weken achter kwam dat het onderwerp aangepast moest worden. Het was in eerste instantie de bedoeling dat ik onderzoek zou doen naar zelfsturing, maar ik heb besloten dat niet te doen. Na intern onderzoek bij COPS merkte ik op dat een aantal essentiële zaken voor het mogelijk maken van zelfsturing ontbrak. Na overleg met de opdrachtgever hebben we besloten dat er eigenlijk eerst een belangrijk onderdeel onderzocht moest worden: leiderschap. Leiderschap bleek een actueel onderwerp, omdat deze volgens de opdrachtgever nog niet voldeed aan het toekomstbeeld.

Semigestructureerde interviews

Doordat ik heb gekozen voor een semigestructureerde opzet bij de interviews, is er niet in elk gesprek dezelfde inhoud behandeld. Ze hebben niet allemaal de lading gedekt over wat ik wilde weten en anderzijds hebben ze ook weer informatie opgeleverd die ik niet nodig had voor m'n onderzoek. Achteraf blijkt dat ik van tevoren beter had moeten nadenken over wat ik uit welk gesprek wilde halen, zodat ik zeker kon weten dat ik de juiste informatie zou verzamelen. Aan de andere kant heeft deze vorm er wel voor gezorgd dat er vrijheid ontstond voor de respondent om te vertellen wat zij wilden en die ruimte heb ik ook gegeven. Ik denk dat dit er wel voor heeft gezorgd dat de gesprekken ook interessant waren voor de participanten, want ik heb er meerdere positieve reacties over gekregen.

Analyseren van de resultaten

In totaal heb ik 24 interviews afgenomen. Tijdens het analyseren kwam ik erachter dat ik niet genoeg tijd zou hebben om alle interviews helemaal uit te schrijven, dus heb ik gekozen voor een andere aanpak. Ik heb de gesprekken teruggeluisterd en ik heb alleen de (in mijn ogen) relevante quotes genoteerd in het codeboek. Dit maakt mijn onderzoek minder objectief, omdat ikzelf degene ben die de quotes heeft verzameld. Als ik alle interviews had getranscribeerd en daarna gecodeerd, zou dat hebben geleid tot meer objectieve resultaten. Tegelijkertijd denk ik dat het de waarde van mijn onderzoek voor de organisatie niet heeft verminderd, juist omdat ik alleen relevante informatie heb vermeld.

Daarbij had ik de resultaten graag weergegeven in tabellen en grafieken, om een duidelijker overzicht te kunnen geven van de verzamelde informatie in de interviews en in één oogopslag de pieken, de dalen en de trends te kunnen aangeven en vervolgens te interpreteren. Door de hierboven genoemde redenen ben ik hieraan helaas niet toegekomen. Ik heb me verkeken op hoeveel tijd het kost om de resultaten grafisch aantrekkelijk te maken en daarom heb ik de resultaten verwerkt in tekst. Hiermee heb ik het mezelf ook moeilijker gemaakt om de juiste conclusies te trekken en kan ik me voorstellen dat het de leesbaar- en begrijpbaarheid van de tekst niet per se ten goede is gekomen.

Mijn bijdrage tijdens de opdracht

Vanaf het begin heeft de opdrachtgever aangegeven kritische feedback te willen ontvangen over de manier waarop er leiding wordt gegeven op de afdeling, in het bijzonder feedback over hoe de MT-meetings er aan toe gaan. Ik heb vele MT-meetings bijgewoond om informatie te verzamelen en ik heb dit ervaren als een interessante toevoeging aan mijn afstudeerperiode. Het heeft ook bijgedragen aan hoe goed ik de organisatie snapte en het heeft me geholpen de juiste vragen te stellen tijdens de interviews die ik heb gedaan met de MT-leden. Ik wist namelijk precies hoe de verhoudingen in de groep lagen en ik kende de MT-leden en zij mij.

7.3 Afsluiting

Waar in dit hoofdstuk antwoord is gegeven op de hoofdvraag wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de aanbevelingen die voortvloeien uit de conclusie. Daarna wordt in het implementatieplan beschreven hoe de aanbevelingen in praktijk te brengen zijn.

8. Aanbevelingen en implementatieplan

In dit laatste hoofdstuk worden de aanbevelingen en het implementatieplan beschreven. In de aanbevelingen wordt de koppeling gemaakt tussen het onderzoek en de doelstellingen (en belangen) van de opdrachtgever. Daarna worden de aanbevelingen vertaald naar concrete acties in het implementatieplan, zodat de opdrachtgever de adviezen in praktijk kan brengen.

8.1 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen gegeven die de student geeft na het voltooien van het onderzoek. Zoals beschreven in paragraaf 3.3 is de doelstelling van het onderzoek als volgt:

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat er nog mist om de leidinggevenden van Customer Operations Consumer (COPS) Service Excellence leiders te laten worden en blijven. [...] De afstudeeropdracht is geslaagd als er een duidelijk plan van aanpak is om de aanbevelingen te implementeren, rekening houdend met organisatie-specifieke elementen. Het uiteindelijke advies moet kritisch en kostenneutraal zijn en de mensen moeten er beter van worden.

8.1.1 Afdelingsniveau

Wat wordt COPS geadviseerd?

De afdeling zal van prestatie-gedreven moeten evolueren naar cultuur-gedreven om te kunnen voldoen aan Service Excellence Leiderschap. De missie en visie van de afdeling zal duidelijk moeten worden gemaakt naar iedereen op de afdeling. De leidinggevenden zullen hun geloofwaardigheid nog meer moeten versterken en dienen verantwoordelijk te worden voor de verandering. Daarbij zullen er aanpassingen gemaakt moeten worden in de manier waarop de medewerkers worden beoordeeld en aangestuurd. Er zal minder gestuurd moeten worden op productiviteit en meer op de waarde van enthousiaste klanten. Hiervoor moet meer vrijheid en vertrouwen worden gegeven aan de medewerkers om empowerment te bereiken.

Wat levert het advies op voor COPS?

De wens om de aansturing op basis van *command and control* te ontwikkelen naar aansturing op basis van *sense and respond* kan worden vervuld. Deze verandering kan worden gewaarborgd, omdat de missie en visie ervoor zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen en iedereen weet waar de afdeling voor staat en waar men in de toekomst met COPS naartoe wil. De leidinggevenden zullen zich verantwoordelijk moeten gaan voelen voor een succesvolle implementatie en moeten dit ook naar de medewerkers uitstralen. Dit levert meer vertrouwen op van de medewerkers naar de leidinggevenden en andersom. Meer vertrouwen onderling draagt bij aan het kunnen geven van vrijheid en het kunnen nemen van vrijheid. De wens om empowerment op de afdeling te verhogen zal hiermee worden vervuld.

Welke bijdrage levert het advies aan de oplossing van het vraagstuk?

De verhoging van empowerment zal bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk, omdat dit zorgt voor een verhoging van innovatief gedrag en zelfmanagement. De mensen worden er beter van en dit is in lijn met de doelstelling van het onderzoek. Service Excellence leiders moeten vrijheid en ruimte kunnen geven aan de medewerkers om de klant echt goed te helpen.

Wat zijn de voor- en nadelen?

Het grootste voordeel is dat het advies is opgesteld naar aanleiding van de meningen en ervaringen van de medewerkers op de drie niveaus binnen de afdeling. Naast die meningen en ervaringen is ook het onafhankelijke oordeel van de student meegenomen. Een nadeel is echter dat T-Mobile Nederland nog geen definitieve keuze heeft gemaakt over de missie en visie van de hele organisatie. Het is wenselijk om de afdelingsdoelstellingen, missie en visie af te stemmen op die van de organisatie.

8.1.2 MT-niveau

Wat wordt het MT geadviseerd?

Het MT moet met elkaar een nieuwe doelstelling formuleren, die aansluit bij de (nog te formuleren) afdelingsdoelstellingen. Het is belangrijk dat Service Excellence ook hier centraal komt te staan. Het is belangrijk dat er serieus wordt ingegaan op de zingeving in het begin van de MT-meeting. Sla dit dus niet meteen over als niemand gelijk toehapt. Daarbij zal de inhoud van de MT-meetings verdeeld moeten worden in een functioneel- en inspiratiegedeelte om te zorgen dat de meetings een groenere invulling krijgen. Er blijft ruimte voor het afhandelen

van de praktische zaken, maar is er ook ruimte voor diepgang. Het is hierbij verstandig om het functionele (oranje) gedeelte te laten leiden door iemand die goed is in het managen van de tijd en die goed tot de kern kan komen. Het is echter verstandig om het inspiratieve (groene) gedeelte door een ander MT-lid te laten leiden die goed is in het aan bod laten komen van ieders mening. Laat verschillende MT-leden met elkaar samenwerken om de inhoudelijke delen voor te bereiden en stimuleer ook anderen om actief deel te nemen. Nodig medewerkers actief en persoonlijk uit om bij de MT-meeting aan te sluiten. Het is blijkbaar niet voldoende om alleen te zeggen dat ze mogen aansluiten.

Wat levert het advies op voor het MT?

In het MT zitten mensen met de voorkeur voor oranje en door de huidige inrichting krijgt die kleur de overhand. Door deze 'groenere' manier van werken toe te voegen aan de MT-meeting, worden de behoeften van de verschillende MT-leden eerlijker vertegenwoordigd. Daarbij zorgen de zingeving en het samenwerken met elkaar ervoor dat het onderlinge vertrouwen in de groep wordt versterkt. Dit zorgt voor een betere dynamiek in de groep en dat zal ervoor zorgen dat iedereen zijn zegje durft te doen.

Welke bijdrage levert het advies aan de oplossing van het vraagstuk?

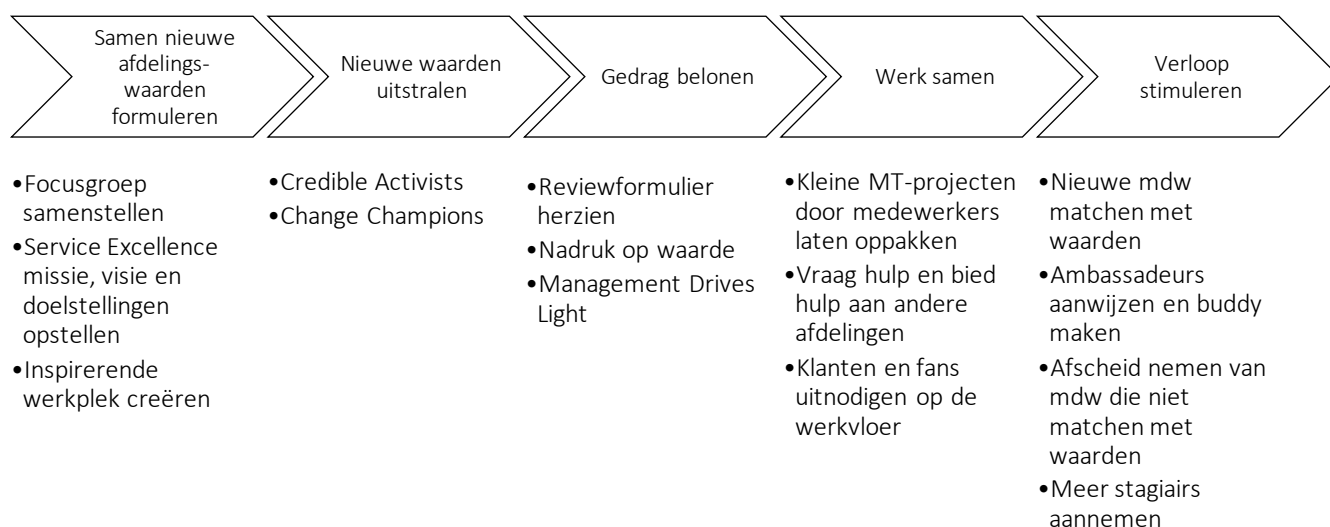
Wanneer het doel van het MT duidelijk is geformuleerd, zullen de acties die elke week worden uitgevoerd beter aansluiten op het bewerkstelligen van de doelstellingen van de afdeling. Omdat Service Excellence centraal wordt gesteld in de doelstellingen van de afdeling én in die van het MT zal het onderwerp steeds terugkomen en daardoor ook gewaarborgd. De verhoging van het onderlinge vertrouwen in het MT zou ervoor kunnen zorgen dat de MT-leden die ook teammanager zijn, het makkelijker gaan vinden om hun medewerkers los te laten. Dit kan echter niet gesteld worden op basis van dit onderzoek, dus hier zou meer onderzoek naar moeten worden gedaan.

Wat zijn de voor- en nadelen?

Waar de MT-meetings nu eerder energie lijken te kosten, zullen ze op de aanbevolen manier meer energie kunnen gaan opleveren. Groenere en meer inhoudelijke elementen zorgen dat het werk betekenisvoller en dus leuker wordt. Daarbij bevat het MT mensen met verschillende karakters, drijfveren en vaardigheden. Door gebruik te maken van de individuele sterke punten en vaardigheden die al in de groep aanwezig zijn, is veel te leren zonder dat het extra kosten met zich meebrengt. Het nadeel van het advies is dat het een verandering in mindset vraagt die niet voor elk MT-lid natuurlijk zal aanvoelen. De groenere aanpak kan de mensen met een sterke voorkeur voor oranje tegen de borst stuiten. Omdat de meerderheid van het MT de oranje voorkeur heeft, zal het in het begin wat moeite kosten om de MT-meetings op deze manier vorm te geven.

8.2 Implementatieplan

Waar in de vorige paragraaf de adviezen zijn uitgeschreven wordt in deze paragraaf gekeken naar hoe de aanbevelingen kunnen worden geïmplementeerd. Ten eerste is een visualisatie gemaakt van de te implementeren onderdelen (Figuur 8.1) en deze worden verder in het hoofdstuk toegelicht.



Figuur 8.1: Schematische weergave implementatieplan

Bepaal samen een afdelingsvisie, missie en strategie

Stel op korte termijn een focusgroep samen met een afspiegeling van alle lagen van de afdeling. Maak het doel van de focusgroep van tevoren duidelijk aan alle deelnemers: samen een nieuwe Service Excellence visie, missie en strategie opstellen. Maak gebruik van de strategieën die er nu al zijn: hoofd, hart en ballen en de zes hoekstenen die de afdeling eerder als basisprincipes heeft opgesteld. Let erop dat iedereen zijn zegje kan doen door geduldig te zijn en goed naar elkaar te luisteren. Als de afdelingsdoelstellingen zijn geformuleerd moeten hier afdelingswaarden aan worden gekoppeld die inspiratievol en aansprekend zijn. Communiceer de nieuwe waarden actief naar alle mensen van de afdeling en ook naar de rest van de organisatie. Creëer een inspirerende werkplek door de nieuwe waarden ook visueel terug te laten komen op de afdeling. Ga hiervoor de samenwerking aan met de afdeling binnen T-Mobile die gaat over marketing en communicatie, zij kunnen goede ontwerpen maken.

Straal samen de nieuwe waarden uit

Stimuleer de leidinggevendenden om zich op te stellen als Credible Activists. Ze moeten betrouwbaar en geloofwaardig zijn door zich alleen bezig te houden met oplossingen die waarde toevoegen voor de klant en voor de organisatie. Ga weerstand tijdens de veranderingen tegen door de leidinggevendenden zich te laten opstellen als Change Champions. Coach ze in het inspireren van de medewerkers door de afdelingswaarden te vertalen naar meeslepende redenen voor verandering.

Beloon gedrag in plaats van productiviteit

Herzie het reviewformulier waarop de medewerkers en hun gesprekken worden beoordeeld. Productiviteit is natuurlijk goed te meten, maar dit moet slecht als richtlijn worden gebruikt (ook niet de bedoeling dat mensen meer ruimte nemen dan nodig is). Stuur op de nieuw geformuleerde afdelingswaarden, niet op scripts, regels en procedures. Leg de nadruk op het creëren van enthousiaste klanten en het bieden van een buitengewone klantbeleving. Stimuleer medewerkers door te coachen op de juiste instelling.

Creëer een Management Drives 'light' training zodat elk team inzicht kan krijgen in drijfveren en welke kleuren er zijn. In deze lightversie moet vooral de essentie van de stof duidelijk worden gemaakt, zodat het niet te veel tijd kost. Op die manier kunnen ook de mensen die beschikbaar moeten zijn aan de telefoon de training volgen.

Werk meer samen

Stimuleer de onderlinge samenwerking tussen teams door kleine MT-projecten te creëren die opgepakt kunnen worden door medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan een bepaald probleem wat steeds vooruit wordt geschoven of een klantproces dat niet soepel verloopt. Communiceer deze projectjes naar leidinggevendenden en laat ieder team beslissen wie eraan gaat werken. Zo wordt een projectgroepje samengesteld van medewerkers uit verschillende teams. Wijs per project een MT-lid aan als aanspreekpunt voor het projectgroepje. Nodig het projectgroepje uit bij een MT-meeting waar ze hun oplossing of verbetering presenteren. De volgende stap zou zijn dat medewerkers zelf met verbetervoorstellen komen naar het MT.

Werk meer samen met andere afdelingen, door ook medewerkers van buiten de afdeling aan te laten sluiten bij de projectgroepjes. Breng leidinggevendenden van andere afdelingen op de hoogte van de projecten en durf actief hulp te vragen. Biedt ook actief hulp aan, aan andere afdelingen door bijvoorbeeld kennis over de klant te delen.

Organiseer een avond voor klanten en fans van T-Mobile. Werk samen met de al bestaande online T-Mobile Community om zoveel mogelijk mensen te laten meedenken over de inhoud van de avond. Het kost alleen tijd, drankjes en misschien wat pizza. Laat op die avond bijvoorbeeld zien waar COPS mee bezig is, wie er werken en wat de waarden van de afdeling zijn.

Stimuleer verloop van medewerkers

Werf nieuwe medewerkers die bij de afdelingswaarden passen. Pas de introductietraining ook aan zodat deze aansluit op de afdelingswaarden. Stimuleer voorbeeldgedrag en beloon de mensen die het juiste gedrag laten zien door ze meer verantwoordelijkheden te geven. Wijs ambassadeurs aan die de waarden van de afdeling kunnen overbrengen en maak hen buddy voor nieuwe medewerkers. Voer het gesprek met de medewerkers die niet mee willen of kunnen met de nieuwe missie en visie van de afdeling en laat deze gaan. Neem vaker afstudeerders en stagiairs aan, om inzicht te krijgen van buitenaf. Creëer bijvoorbeeld een duidelijke afstudeeropdracht voor het onderzoeken en ontwikkelen van de andere acht Service Excellence bouwstenen.

8.3 Afsluiting

Dit was het laatste hoofdstuk van deze scriptie. Op de komende pagina's zijn de literatuurlijst en de bijlagen te vinden.

VI. Literatuurlijst

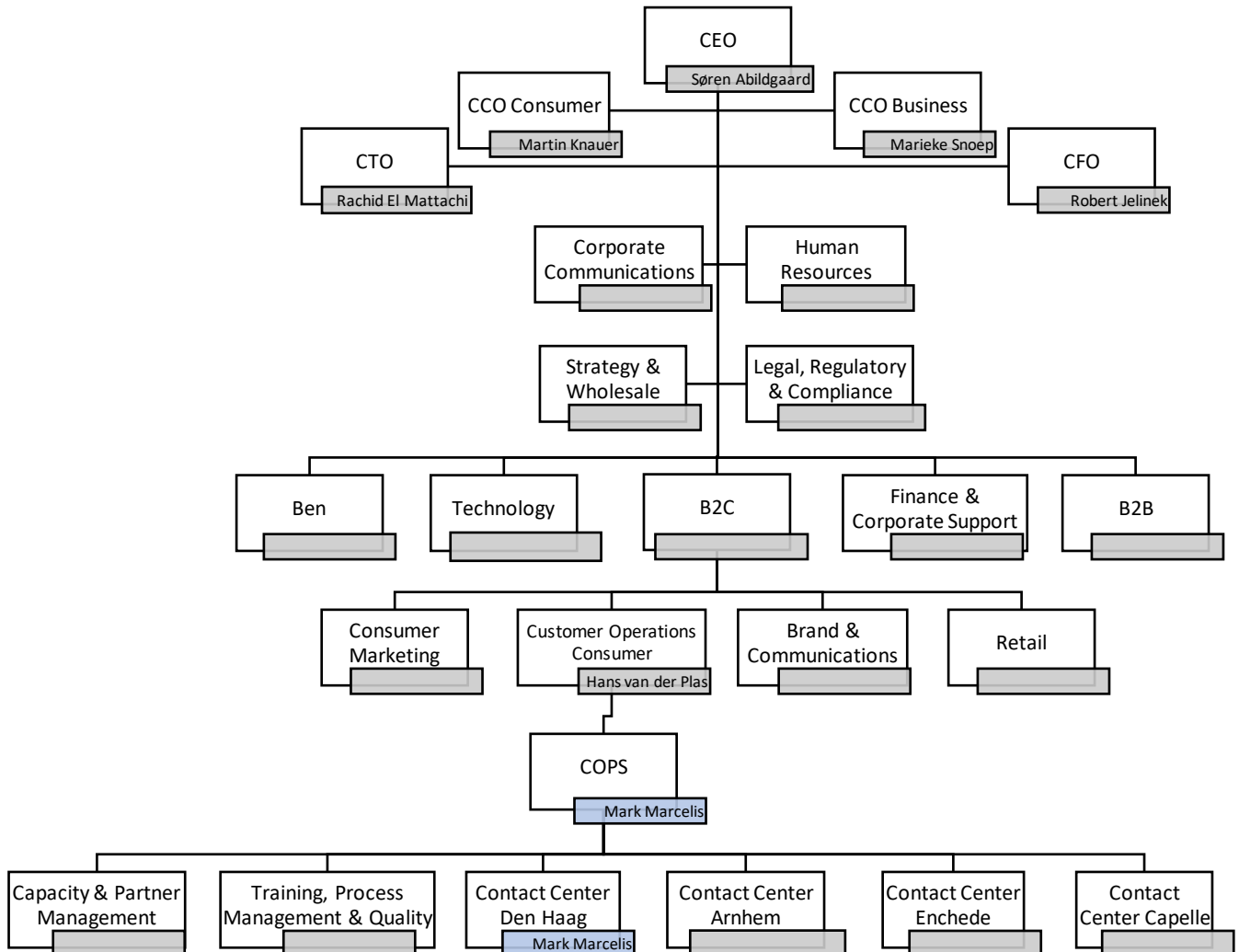
- ABN Amro Insights. (2016, 26 oktober). *Telecom* [internetartikel]. Opgevraagd op 22 maart 2017 van <https://insights.abnamro.nl/branche/telecom/>
- CBS. (2017, 31 januari). Migratie zorgt voor relatief hoge bevolkingsgroei [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/05/migratie-zorgt-voor-relatief-hoge-bevolkingsgroei>
- Dijkstra, J. & Feld, P.P. (2012). *Gedeeld leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Have, K., ten, Dorenbosch, L.W., Moonen, H.M., & Oeij, P.R.A. (2010). *Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag*. Hoofddorp: TNO
- Kopetz, H. (2011). Internet of Things. *Real-time systems* (pp. 307-323). Springer US.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Brussel: Nelson Parker.
- Management Drives. (2014). *Een spannende kijk op leiderschap*. V1-2014. www.managementdrives.com
- Möllering, G., Bachmann, R. & Soo, H.L. (2004). Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 556-570.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Nu.nl (2010, 26 oktober). *T-Mobile geeft Youp van 't Hek gelijk*. Opgevraagd van <http://www.nu.nl/internet/2364467/t-mobile-geeft-youp-van-t-hek-gelijk.html>
- Rabobank Cijfers en Trends. (z.d.). ICT-dienstverlening [internetartikel]. Opgevraagd op 22 maart 2017 van <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=ICT-dienstverlening#Bedrijfenmarkt>
- Thomassen, J. P., & Haan, E., de. (2016). *Service Excellence, werken aan excellente klantgerichtheid en uitzonderlijke klantbeleving met het Service Excellence Model*. Amsterdam: Vakmedianet
- T-Mobile. (2016a, 19 december). Veranderingen door de Wet Financieel Toezicht [Forum FAQ]. Opgevraagd van <https://forum.t-mobile.nl/verlengen-en-nieuw-contract-433/faq-veranderingen-door-de-wet-financieel-toezicht-274521>
- T-Mobile. (2016b, 13 december). Beslissing adviesaanvraag LEAN Telco [intranet artikel] Opgevraagd van T-Share op <https://t-share.nl/articles/70331>
- T-Mobile. (2016c, 1 juli). Intro to COPS [intern document].
- T-Mobile. (2017a, 13 juli). Er zit een wereld achter onze hashtags [intranet artikel] Opgevraagd van T-Share op <https://t-share.nl/articles/76273>
- T-Mobile. (2017b, 29 mei). EU Roaming Regulering vanaf 13 juni 2017 [Forum FAQ]. Opgevraagd van <https://forum.t-mobile.nl/nieuws-345/faq-eu-roaming-regulering-vanaf-13-juni-2017-279515>
- T-Mobile. (2017c, 21 februari). T-Mobile on the move [intranet artikel] Opgevraagd van T-Share op <https://t-share.nl/articles/71719>
- T-Mobile. (2017d, 19 maart). TMNL Corporate Presentatie Nederlands [intern document]. Opgevraagd van https://t-share.nl/groups/100-brand-and-communications/welcome/TMNL_corporate_presentatie_NEDERLANDS_MRT_2017
- T-Mobile. (z.d. a). Sociale Sponsoring, samen bouwen aan een mooiere en betere wereld [internetartikel]. Opgevraagd op 26 juli 2017 van <https://www.t-mobile.nl/bedrijf/maatschappij/sociale-sponsoring>
- T-Mobile. (z.d. b). T-Mobile in de maatschappij, over veiligheid, voorlichting, MVO en kinderen & telecom [internetartikel]. Opgevraagd op 26 juli 2017 van <https://www.t-mobile.nl/bedrijf/maatschappij>

- T-Mobile. (z.d. c). Milieu en Duurzaamheid, onze bijdrage aan het beschermen van het milieu [internetartikel]. Opgevraagd op 26 juli 2017 van <https://www.t-mobile.nl/bedrijf/maatschappij/milieu-en-duurzaamheid>
- T-Mobile. (z.d. d). T-Mobile Corporate, alles over T-Mobile [internetartikel]. Opgevraagd op 12 april 2017 van <https://www.t-mobile.nl/bedrijf>
- Tsui, A.S., & Ashford, S. (1994). Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, 19, 93-121.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in*. New York: Mc Graw-Hill.
- Veer, N., van der. (2017, 23 januari). Social media onderzoek 2017 [internetartikel]. Opgevraagd van <http://www.newcom.nl/socialmedia2017>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is Onderzoek, praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers. 5e druk.

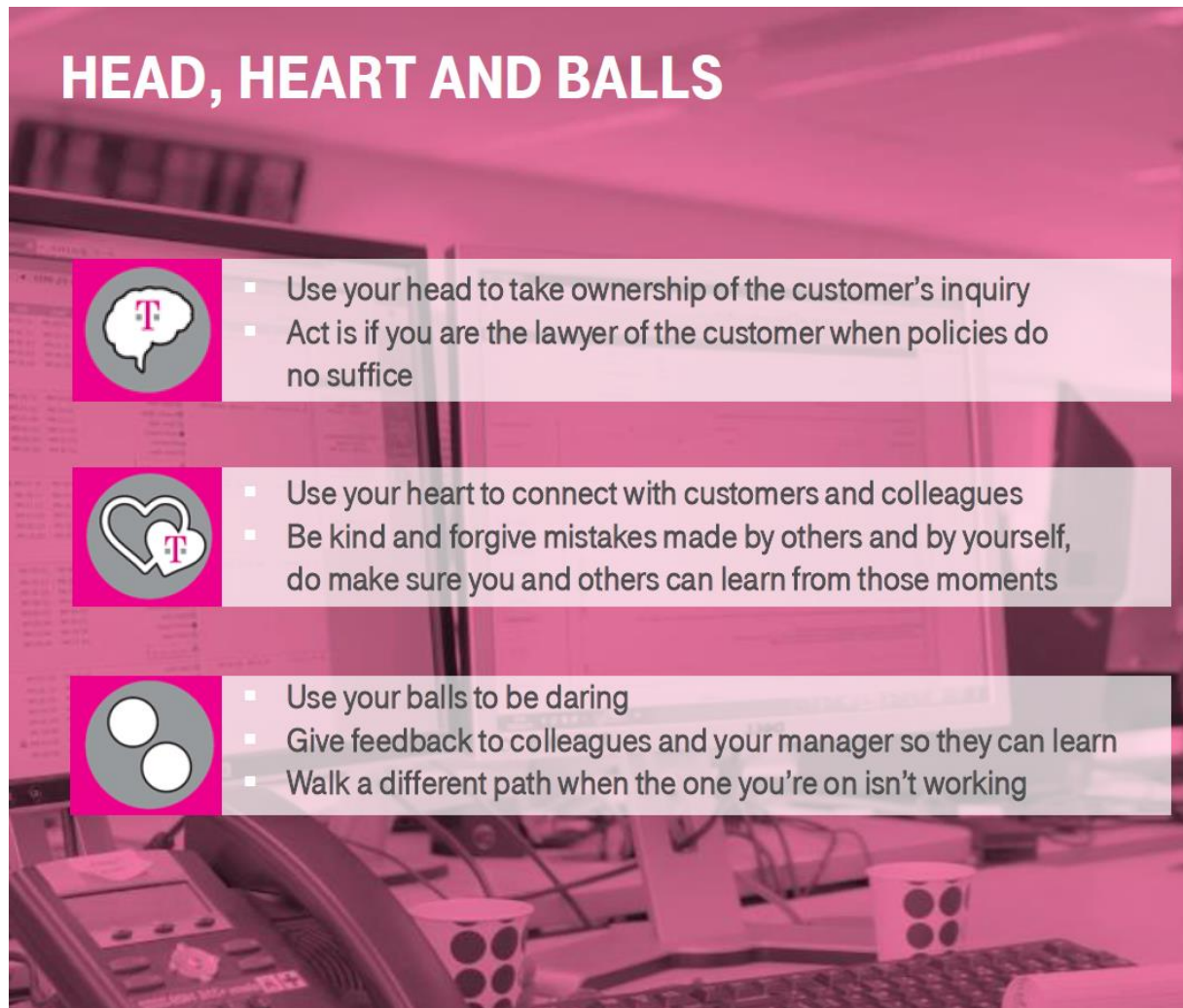
VII. Bijlagen

In dit hoofdstuk zijn de bijlagen te vinden.

A. Organogram T-Mobile Nederland



Figuur A.1: Organogram T-Mobile Nederland



HEAD, HEART AND BALLS

- 
 - Use your head to take ownership of the customer's inquiry
 - Act as if you are the lawyer of the customer when policies do not suffice
- 
 - Use your heart to connect with customers and colleagues
 - Be kind and forgive mistakes made by others and by yourself, do make sure you and others can learn from those moments
- 
 - Use your balls to be daring
 - Give feedback to colleagues and your manager so they can learn
 - Walk a different path when the one you're on isn't working

Figuur B.1: Strategie van T-Mobile tot nu toe

C. Procedure

C1. Voorbereidingse-mail

Beste [naam participant],

Erg fijn dat je mee wil werken aan mijn onderzoek. In deze e-mail vind je de link naar een korte enquête. Deze is bedoeld als introductie van mijn onderzoek en als startpunt van ons gesprek. De vragenlijst is dus niet anoniem, ik zal zien wat je antwoorden zijn en hierover gaan we het hebben in ons interview. Uiteraard wordt alles wat wij bespreken wel anoniem verwerkt in mijn scriptie! Het duurt ongeveer tien minuten om de vragenlijst in te vullen. Hieronder vind je de link:

[link naar enquête]

Nogmaals bedankt en tot snel!

Met vriendelijke groet,

Iris van der Wal
Afstudeerstagiaire
B2C CS&SD
Mobiel: [mobiel telefoonnummer]
E-mail: [intern e-mailadres]

T-Mobile Netherlands B.V.

Waldorpstraat 60
2521 CC Den Haag
<http://www.t-mobile.nl>
<http://www.facebook.com/tmobilenl>
https://twitter.com/TMobile_NL

Life is for sharing.

C2. Voorbereidingsenquête

Onderstaande enquête is opgemaakt in Google Formulieren en is digitaal verzonden naar de participanten.

LEIDERSCHAP EN ORGANISATIE

Welkom!

Zoals je hebt gelezen in mijn e-mail is dit de korte vragenlijst ter voorbereiding van ons interview. In deze enquête worden vragen gesteld over verschillende vormen van leiderschap en organisatie bij de afdeling Customer Operations Consumer (COPS). Zo kom je erachter waar mijn onderzoek over gaat en welke onderwerpen ik graag met je wil bespreken. Onderstaande vragen zijn dus niet anoniem, omdat ik jouw antwoorden met je door wil nemen. Natuurlijk worden jouw antwoorden wel anoniem verwerkt in mijn scriptie!

Het invullen van de vragenlijst duurt 5-10 minuten. Zou je de vragen zo eerlijk mogelijk willen beantwoorden? Extra uitleg mag je geven tijdens ons interview.

Dank je wel en succes met invullen!

1. Mijn naam is: ...
2. Mijn functie bij T-Mobile Nederland is:
 - ✓ Generalist
 - ✓ Specialist
 - ✓ Team Manager
 - ✓ MT-lid
 - ✓ Overige, namelijk...
3. Ken je Service Excellence?
 - a. Nee, helemaal niet
 - b. Een beetje
 - c. Ja, ik ken het

Leiderschap

De volgende vragen gaan over leiderschap. Leiderschap wordt hier geïnterpreteerd als een breed begrip. Het heeft te maken met de manier waarop jouw leidinggevende leiding geeft, jij jezelf stuurt en hoe je het management en hun leiderschapsstijlen ervaart.

4. Hoe vaak heb jij contact met je leidinggevende?
 - a. Dagelijks
 - b. Wekelijks
 - c. Maandelijks
 - d. Overige, namelijk...
5. Hoe comfortabel voel je je om jouw bedenkingen met je leidinggevende te delen?
 - ✓ (1: helemaal niet comfortabel – 7: helemaal comfortabel)
6. De volgende onderwerpen op het gebied van leiderschap vind ik het belangrijkste: (max. 3 vinkjes)
 - ✓ Visie, missie en strategie
 - ✓ Klantgerichtheid
 - ✓ Resultaten en productiviteit
 - ✓ Persoonlijke aandacht en empathie
 - ✓ Voorbeeldgedrag
 - ✓ Waardering en vertrouwen
 - ✓ Duidelijke structuur en hiërarchie
 - ✓ Samenwerken (co-creatie)
 - ✓ Zelfreflectie
 - ✓ Hoge inzet van iedereen
 - ✓ Cultuur en feedback
 - ✓ Overige, namelijk...

7. Wat vind je van de zichtbaarheid van het hoger management van de afdeling?
Het gaat hier om de directeur en operationeel manager van de afdeling Customer Operations Consumer.
✓ (1: helemaal niet zichtbaar – 7: helemaal zichtbaar)
8. Wat vind je van de mate van ... die jij in je functie krijgt?
Het gaat erom wat jij vindt en ervaart vanuit wat jij van jouw leidinggevende krijgt. Er is geen goed of fout! (helemaal niet goed, niet goed, niet goed/niet slecht, goed, helemaal goed)
✓ Verantwoordelijkheid
✓ Vrijheid
✓ Vertrouwen
✓ Ruimte om zelf beslissingen te maken
9. Wat vind je van de mate van ... die jij in je functie mag uitoefenen?
Het gaat erom wat jij vindt en ervaart bij het uitvoeren van je functie. Er is geen goed of fout! (helemaal niet goed, niet goed, niet goed/niet slecht, goed, helemaal goed)
✓ Creativiteit
✓ Zelfreflectie
✓ Out-of-the-box oplossingen
✓ Feedback
10. Wat moet er naar jouw mening verbeterd worden op het gebied van leiderschap?
Dit mag op team-niveau zijn, afdelingsniveau of zelfs T-Mobile breed als je daar opvattingen over hebt!
✓ Open vraag

Organisatie

De volgende vragen gaan over hoe de afdeling is georganiseerd. Denk hierbij aan welke structuur, hiërarchie, mate van rapportage etc.

11. De manier waarop de afdeling is georganiseerd is:
✓ (1: helemaal niet naar mijn zin – 7: helemaal naar mijn zin)
12. Wat moet er naar jouw mening verbeterd worden in het team op het gebied van organiseren?
Dit mag op team-niveau zijn, afdelingsniveau of zelfs T-Mobile breed als je daar opvattingen over hebt!
✓ Open vraag

C3. Interviewtopics

Onderstaande onderdelen zijn de topics voor de semi-gestructureerde interviews:

- Introductie en voorstellen student en geïnterviewde
- Huidige stand van zaken en gewenste situatie op het gebied van:
 - Leiderschap;
 - ✓ Service Excellence
 - ✓ Leidinggevende
 - ✓ Zichtbaarheid hoger management
 - ✓ Mate verantwoordelijkheid, vrijheid, vertrouwen en ruimte om zelf beslissingen te maken
 - ✓ Mate creativiteit, zelfreflectie, out-of-the-box oplossingen en feedback
 - ✓ Verbetering op het gebied van leiderschap
 - Communicatie;
 - ✓ Interactie in het team
 - ✓ Informatievoorziening
 - ✓ Transparantie
 - Organisatie;
 - ✓ Organisatiestructuur
 - ✓ Verbetering op het gebied van organisatie
- Visie op succes- en/of risicofactoren op het slagen van een nieuwe manier van aansturen.
 - Succesfactoren
 - Risicofactoren

D. Codeboek

In deze bijlage is het codeboek te vinden, die een samengevatte weergave geeft van de afgenomen interviews. De schema's zijn verdeeld in de hoofdonderwerpen leiderschap, communicatie, organisatie en implementatie. Per hoofdonderwerp is er een sub-onderwerp en dit wordt onderverdeeld in de drie niveaus medewerkers (mdw), teammanagers (TM) en Management Team (MT).

D1. Leiderschap

Sub-onderwerp	Functie	Quotes
Leidinggevende	Mdw	“Goede band met mijn leidinggevende, ik durf alles te zeggen” “Wellicht voor de nieuwe mensen minder makkelijk” “Ik werk goed als ik zo nu en dan een schouderklopje krijg”
	TM	“Ik ben van het ontwikkelen en doorgroeien. Dus ik vind het belangrijk om dat met mensen te bespreken.” “Het is belangrijk om op individueel niveau te kijken naar wie je voor je hebt. Het is afhankelijk per persoon hoe ik aanstuur” “Ik kan prima opschieten met mijn manager. Er zijn wat verschuivingen geweest tijdens de reorganisaties, maar het is prima zo”
	MT	“Je hoeft voor mij geen vaste momenten vast te leggen, als je er maar voor elkaar bent als je elkaar nodig hebt” “Ik deel het meeste met Hans. Maar niet altijd, ik geef wel eens mijn mening, maar ik laat me niet echt uit over andere dingen. Als ik niet het idee heb dat ik er iets aan kan veranderen. Ik ben best wel kritisch, op mezelf maar ook op anderen. Ik vind het niet altijd nodig” “Ik zie Mark sowieso elke week tijdens de MT-meeting en daarnaast hebben we nog bila's. We spreken elkaar genoeg en als ik wil sparren dan lukt dat” “Naast MT-lid ben ik ook teammanager, dus ik heb een dubbele rol” “Ik vind het belangrijk om mijn mensen te spreken wanneer het nodig is. Wij gebruiken alle kanalen die je maar kan bedenken om elkaar te bereiken. Ik vind het belangrijk om bereikbaar te zijn voor mijn mensen, dus als ik een gemiste oproep heb, probeer ik er altijd voor te zorgen dat is zo snel mogelijk terugbel of een appje stuur” “Ik zit nog niet zo lang hier op deze rol. Zeker in het begin is het belangrijk dat je makkelijk met elkaar kan schakelen, dat je de tijd voor elkaar neemt. Dat lukt nu niet altijd omdat iedereen zo druk is”
Zichtbaarheid hoger management	Mdw	“Hans was altijd erg aanwezig, er bovenop. Maar die rol heeft Mark overgenomen” “Wat ik heel knap vind van Hans, is dat hij al onze namen weet, zelfs de nieuwe mensen” “Ook al is hij minder zichtbaar, ik denk wel dat hij naar ons luistert” “Je mag tegenwoordig aansluiten bij een MT-meeting als je dat wil, maar ik heb dat nog nooit gedaan en anderen volgens mij ook niet” “Ik interpreteer het hoger management even als het ExCo. Die heb ik hier nog nooit op de afdeling gezien”
	TM	“Mark heeft zich daar sterk in ontwikkeld” “Ze zijn wel drukker geworden, het is niet zo makkelijk om ad hoc een meeting in te schieten”
	MT	“Hans is wel zichtbaar binnen de organisatie. Op de afdeling iets minder” “We mogen als afdeling wat meer de organisatie in, laten zien wat wij doen, waar we in geloven” “Hans en Mark moeten veel vaker naar de hub komen en we moeten ons als afdeling meer laten zien op Workplace” “Ik geloof wel dat ze heel zichtbaar zijn. Vanuit mijn rol is het misschien niet helemaal objectief, maar ik denk dat de collega's hen wel zichtbaar vinden” “Ik werk vooral in Arnhem en ik ben eigenlijk alleen op dinsdag aanwezig in Den Haag. Dus ik kan misschien niet een eerlijke uitspraak doen. Mark zit wel ver weg van de mensen aan de andere kant van de verdieping”

Verantwoordelijkheid	Mdw	“Als ik maar kan uitleggen waarom, is alles goed”
	TM	“Ik bedenk alles zelf, ik mag zelf kiezen wat ik doe, ik ben verantwoordelijk. Na de reorganisatie is de naam veranderd, maar eigenlijk is alles hetzelfde gebleven”
	MT	“Ik denk zelf dat ik een hele belangrijke functie heb, maar ik vraag me af wat er gebeurt als ik mijn werk niet meer doe. Volgens mij weet het halve MT helemaal niet wat ik doe” “Mark heeft aangegeven dat hij het te druk heeft met zijn functie in Den Haag en daarom heeft hij mij gevraagd om het stuk in Arnhem op te pakken. Ik mag gewoon mijn weg zoeken en vinden om het uit te voeren, als ik het maar wel een beetje in lijn doe met Den Haag. Dat geeft me wel het gevoel dat ik veel verantwoordelijkheid heb” “Ga je buiten de lijntjes, dan wil ik wel dat je even komt uitleggen waarom je dat doet. Gaat het dan mis, dan moet je daarvan leren” “Ik zou het wel leuk vinden om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven. Als mensen een idee hebben droppen ze het nu bij hun teammanager en dat is het weg van henzelf. Maar als je ze nou het ownership zou geven om zelf de organisatie in te gaan, dan denk ik dat er hele mooie dingen gebeuren. Het verschilt wel echt per medewerker of ze dat kunnen en durven”
Vrijheid	Mdw	“99 van de 100 keer gaat hij ermee akkoord, maar die laatste check is altijd nodig” “We zitten aan de lijn, dus we hebben altijd te maken met de trafficers die ons achter de kont aanzitten”
	TM	“Tot zekere hoogte hebben mijn medewerkers dat. Ze mogen van mij wel zelf bepalen hoe ze het doen en wanneer ze het doen, maar at the end of the day moet de telefoon ook opgenomen worden”
	MT	“We hebben bij Webcare een cultuur gecreëerd waar veel mag, waar je veel vrijheid krijgt en waar je volwassen wordt behandeld. Er loopt niet iemand achter je aan die zegt: dit moet je doen, en dit en dit. Nee! Je mag het zelf bepalen, als je maar wel kan verkopen waarom je iets hebt gedaan of doet. Als het van waarde is voor het bedrijf is het goed” “Ik beoordeel mijn mensen veel minder op productiviteit bijvoorbeeld. Ik vertrouw erop dat ze op een andere manier waarde hebben toegevoegd. Dat vind ik veel belangrijker dan dat ze zoveel cases hebben behandeld per uur. En ja, dat kan wel wat tijd kosten, maar dan ben je wel heel klantgericht bezig” “Ik heb wel het idee dat mijn leidinggevende er bovenop zit. Deze nieuwe rol heb ik nog niet zo lang en daarom denk ik ook dat dit beter zal gaan naarmate is het langer doe. Het is een fase” “Bij mij kan je ver gaan, maar als je in mijn optiek een grens bereikt, dan treed ik wel op, dan is het even klaar.” “Ik vind het wel moeilijk om mijn medewerkers echt los te laten. Ze zijn heel goed in het doen van hun werk, maar bijvoorbeeld geluiden oppikken vanaf de vloer en dan iets mee doen, dat doen ze nog niet”
Vertrouwen	Mdw	“Ik heb een goede relatie met mijn leidinggevende” “Gelukkig wel. Maar ik weet ook dat het niet voor iedereen geldt”
	TM	“In mijn beleving laat ik mijn medewerkers veel los. Ze mogen van mij alles proberen. Als je erin gelooft moet je het doen! Ik zal ze nergens in belemmeren, tenzij ik denk dat ze écht de plank misslaan” “Er is een wisselwerking tussen mij en mijn mensen. Je geeft wat, je neemt wat. Als ik zie dat jij je goed inzet, dan krijg je weer meer vertrouwen. Jij moet het willen, intrinsieke motivatie. Wie ben ik, wat is je doel, waar wil je naartoe?”
	MT	“Als het vertrouwen in ons MT groeit, kunnen we vooruit. Omdat we toch allemaal een beetje oranje zijn, willen we snel, snel; het liefst gisteren. Maar bepaalde dingen hebben tijd nodig. Als ik zeg: ik vertrouw jou en jij vertrouwt mij. Dat werkt niet, dat moet groeien” “Ik hou soms gewoon bewust m’n mond. Ik heb niet het idee dat mijn input altijd wordt gewaardeerd” “Ik ben het type leidinggevende die de mensen het vertrouwen geeft om te proberen, om te experimenteren zolang de klant centraal staat”

Ruimte om zelf beslissingen te maken	Mdw	“Altijd de leidinggevende om er de laatste klap op te geven, maar ik heb het nog nooit meegemaakt dat hij nee zei”
	TM	“Ik heb alle ruimte om te beslissen wat ik doe, maar dat gaf ik ook aan bij vrijheid en verantwoordelijkheid”
	MT	“Ik stimuleer mijn mensen om fouten te maken, als de intentie altijd maar goed is. Als de intentie niet goed is, dan is het klaar. Dan is de relatie kapot. Dus de intentie moet goed zijn en dan moet je gewoon fouten kunnen maken. Maak ze! Dan leer je dat het niet erg is, als je er maar van leert de volgende keer” “We zijn echte managers en geen leiders. Hebben zelf te weinig klantcontact en zijn reactief in 'managen'. Inspireren doet volgen, we moeten onze mensen veel meer inspireren dan haal je het meeste uit een medewerker in plaats van KPI gericht managen” “Sinds mijn nieuwe rol zit er eigenlijk een laag tussen mij en de medewerkers. Ik ben daardoor misschien minder bereikbaar, maar ik vind ook dat ze zelf moeten beslissen over de daily business” “De ruimte geef ik wel, maar ik wil wel van ze horen hoe het gaat en ik probeer wel op te letten”
Creativiteit	Mdw	“In mijn functie krijgen we veel ruimte op creatief om te gaan met oplossingen voor de klant, bij Webcare is waarde toevoegen belangrijker dan het volgen van de regels” “Dit vind ik een lastige, ik weet dat het eigenlijk wel van me wordt verwacht, maar ik hou me liever aan de regels. Zo word ik ook beoordeeld in de reviews van mijn gesprekken”
	TM	“Ik denk dat ze het gevoel hebben dat ze er niet genoeg tijd voor hebben omdat ze aan de lijn zitten”
	MT	“Volgens mij kunnen we het MT veel leuker en interessanter maken. Iedere week steken we twaalf keer twee is 24 uur in. Die tijd kunnen we echt beter of in ieder geval inhoudelijker besteden” “Zolang het goed is voor de organisatie of voor de medewerker, dan voel ik ook echt dat ik mag inzetten op datgene wat ik graag wil. Maar ik moet wel blijven vertellen wat ik aan het doen ben en waarom”
Zelfreflectie	Mdw	“Ik heb niet het idee dat hier de nadruk ligt” “Ja, dat komt wel naar voren. Volgens mij meer impliciet dan expliciet” “Mijn leidinggevende vindt het een belangrijk onderwerp. Hij stimuleert ons om te kijken naar dingen die we beter kunnen doen”
	TM	“Zo veel ik kan probeer ik mensen te stimuleren om beter te worden. Naar zichzelf te kijken, wat had ik beter kunnen doen, waar ben ik trots op”
	MT	“Dit is zo belangrijk. Als je dit niet doet, dan ga je nooit verder komen” “Essentieel. Naarmate je ouder wordt, word je er wel beter in. Je moet naar jezelf kunnen kijken en ook kritisch zijn. Dat is niet makkelijk, maar het moet wel” “Dit moet je zelf doen, maar je moet het ook verwachten van je medewerkers. Als je stappen wil maken, dan moet je kunnen zien wat je de volgende keer beter kan doen. Het helpt als je ook aan je medewerkers laat zien dat je het zelf doet. Dat je aan kan geven dat je een fout hebt gemaakt en dat je het de volgende keer anders zal doen. Je hebt een voorbeeldfunctie”
Out-of-the-Box oplossingen	Mdw	“Eigenlijk vind ik dat dit heel erg samenhangt met creativiteit. En daar hebben we het net over gehad” “Ik weet dat ze dit van mij verwachten –net als bij creativiteit– maar ik weet niet goed hoe ik het moet aanpakken in mijn gesprekken”
	TM	“Dit lukt nog niet iedereen. Ik verwacht ergens wel dat men er ook eigen tijd insteekt”
	MT	“We zijn best afhankelijk van de rest van de organisatie. Als wij iets heel graag willen, maar de rest zegt nee, dan kunnen wij geen kant op” “Dit is een groot onderdeel van mijn werk. Ik denk niet lineair, ik denk alle kanten op. Ik duik de analyse in en ga dan kijken wat de beste oplossing is”

Feedback	Mdw	“Het geven van feedback gebeurt niet altijd zoals ik vind dat het hoort. Er bestaat zoiets als opbouwende kritiek en zo wordt het niet altijd gebracht” “We besteden denk ik veel aandacht aan feedback. Wekelijks worden mijn gesprekken gereviewd en dan nemen we van alles met elkaar door”
	TM	“Ze vertellen wel vaak vertrouwelijke dingen aan mij, maar niet aan elkaar” “Ik kan me voorstellen dat niet altijd iedereen mijn beslissingen begrijpt, maar ik kan niet over alles uitweiden. Ik geef niet op alles feedback op teamniveau omdat het over persoonlijke dingen gaat” “Ik wil graag horen wat jij van mij vindt. Dat doen ze in mijn beleving ook”
	MT	“Er heerst hier een prima feedbackcultuur. We zijn wel direct. Je hoeft niet eens te vragen om feedback, je krijgt het toch wel” “Wanneer je een compliment krijgt van de directeur of van een ExCo-lid. Daar word je gewoon blij van” “Doordat ik echt ben beloond in mijn loopbaan heb ik best wel een leercurve laten zien. Het heeft voor mij heel erg gewerkt, je hoefde mij niet te vertellen wat ik moest doen, dat wilde ik al. Je kon me alleen soms wel helpen met hoe ik dingen kon aanpakken” “Wij hebben veel teammeetings en ook vrij veel bila's. Ik vind het belangrijk om input te verzamelen en feedback te geven aan mijn mensen” “Voorbeeldgedrag is hierin denk ik erg belangrijk” “Ik heb een gruwelijke hekel aan feedback. Maar ik vraag er wel om. De afgelopen jaren ben ik daar wel anders in geworden. Had je mij die twintig jaar geleden gevraagd, dan had ik een heel ander antwoord gegeven” “Deze betrek ik vooral op mezelf. Feedback geven is een must, wil je vooruit. Ook al is het nou goed of slecht. Ik mag nog wat meer op de voorgrond treden op het moment dat ik het gevoel heb dat ik iets moet zeggen. Er is iets in mij die zegt, wacht maar even af en kijk wat er gebeurt. Dus ik ben nog zoekende in wanneer ik echt moet optreden en wanneer ik het meer moet loslaten”
Verbeteringen	Mdw	“Ik ben hartstikke tevreden over mijn leidinggevende. Ik ken haar al heel lang en we weten gewoon hoe we tegen elkaar moeten doen, weet je wel? Dat vind ik gewoon heel fijn en daar wil ik niks aan veranderen” “Teamgevoel en manier van feedback geven” “We mogen meer naar een zelfsturend team toegroeien, ik denk dat ons team daar aan toe is” “Voor een corporate organisatie moet het in mijn ogen altijd de uitdaging zijn om de organisatie zo 'plat' mogelijk te maken” “Zelfreflectie en 360 feedback met medewerkers” “Vertrouwen en zaken meer loslaten” “Minder command en control, en dat sommige managers vertrouwen moeten geven aan de mensen” “T-Mobile breed zou de strategie duidelijker uitgedragen mogen worden. Søren neemt hierin wel het voortouw maar overige managers blijven vaak hangen in hun eigen afdelingsdoelstellingen en missen het grotere plaatje” “T-Mobile leiders breed zouden cross cluster meer samen kunnen doen, dit betekent groei, ontwikkeling en kracht voor het gehele bedrijf en haar individuen”
	TM	“Persoonlijke aandacht en empathie: Door de te grote span of control bij TM's en de taken die zij op hun bord hebben is de aandacht voor agents in mijn beleving onvoldoende” “Hoe hoger je komt in de toren, hoe minder er wordt gekeken naar emoties” “We zijn goed in de dingen die we doen. Echter moeten we als afdeling de stap maken naar Service Excellence. PvA is nog niet gemaakt of niet concreet en gedeeld”
	MT	“Als je alleen maar van tijdvak tot tijdvak werkt mis je het grote plaatje. Dan creëer je te weinig waarde. Ik verwacht van mijn medewerkers dat ze boven het werk staan” “Het gaat om cultuur en het gaat om mindset. Op zo'n Inspiration Day gaan we één dag vertellen hoe we het graag zien. Zo werkt het niet. De mindset moet veranderen. Dat begint bij de managers, maar vooral bij jezelf” “Meer samenwerking aangaan met andere afdelingen. Dan kan je sneller schakelen!”

		“Lead by example, ik vind dat iedere leidinggevende het goede voorbeeld moet geven. Dat is nu helaas T-Mobile breed niet altijd het geval” “Meer tijd voor elkaar. Meer inzicht waar de verschillende mensen en teams mee bezig zijn in hoofd lijnen. Niet alleen functioneel over werk praten, maar ook hoe het met iemand gaat bespreken” “Ik heb het idee dat we op MT niveau op sommige punten nog stappen kunnen maken in leiderschap, de mate van behoefte aan ontwikkeling op persoonlijk leiderschap is hiërarchisch gezien steeds groter naarmate de hiërarchische ladder afdaalt. Vooral op het punt van feedback en zelfreflectie merk ik dat collega's nog wel wat stappen kunnen en moeten maken willen we hier echte vooruitgang in boeken”
--	--	--

D2. Communicatie

Sub- onder werp	Func- tie	Quotes
Interactie in het team	Mdw	“Er zitten wel eens spanningen in het team” “Van een leidinggevende accepteer je sneller een nee”
	TM	“Er spelen wel dingen in mijn team. Grofweg zijn er mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn en mensen die er een excentrieke motivatie op na houden. Dat kan wel eens schuren.”
	MT	“Ik durf niet het diepste van mezelf te laten zien, het gevoel wat er was tijdens de off-site is wel echt anders dan de meeting elke week” “Wanneer je mensen in je team hebt die niet mee willen met de nieuwe manier, moet je wel strak gaan managen. Ik denk dat je de mensen die goed gedrag laten zien moet belonen en de mensen die blijven hangen moet straffen. Nee, gein. Niet straffen, maar wel goed het gesprek met elkaar aangaan of je nog wel met elkaar door wil” “Het kan zijn dat je elkaar niet ligt. Maar: respect, professionaliteit. Ik hoef niet van je te houden” “Als niemand meteen inhaakt op de zingeving in het begin, wordt het snel overgeslagen. Soms heb ik echt wel wat te zeggen, maar laat ik het erbij. Ik heb het idee dat ik niet de enige ben” “Binnen ons team voel ik me wel een beetje de senior. Dus tijdens de off-site heb ik ook even een knuppel in het hoenderhok gegooit. Maar ik vind dat ik dat in het MT gewoon elke week niet echt kan doen. Het overleg is nu te functioneel” “Ik zou wel meer discussies willen. Om meer verdieping te creëren, om tot een volgend level te komen. Over hoe gaan we met elkaar om [...] we maken geen echte verbinding” “Soms ga ik met tegenzin naar het MT toe, ik krijg er geen energie van. Sterker nog: het kost me best veel energie” “Wij verwachten zo veel van onze medewerkers, dit veranderd ook elke week weer. Ik denk dat we beter kunnen begrijpen hoe zij het ervaren als we ook echt tussen de mensen zitten”
Informatievoorziening	Mdw	“Mijn leidinggevende zit ook in het MT en hij is altijd erg open over wat er verteld wordt” “Persoonlijk heb ik context nodig” “Tja, ik denk het wel. Volgens mij hoef ik ook niet alles echt te weten” “Meer inzicht in behaalde resultaten. Als je er als organisatie voor zorgt om die gegevens makkelijk inzichtelijk te maken voor je personeel, creëer je nóg meer betrokkenheid”
	TM	“Wordt me niet per se aangeboden, pro-actief. Maar ik weet wat ik moet weten en anders vraag ik er zelf om. Ook hier geldt de wisselwerking die ik met mijn medewerkers heb” “Ik vertel mijn medewerkers eigenlijk alleen wat ze moeten weten. Je moet het niet moeilijker maken dan het is”
	MT	“Wij zijn managers, geen leiders. Ik denk dat wij heel veel sturen en minder inspireren. En hoe meer je gaat sturen en minder inspireren, hoe meer je weer moet sturen. Managen is heel reactief, want dat betekent: ik doe iets verkeerd en jij gaat dat managen, jij gaat me

		vertellen wat ik verkeerd heb gedaan. Terwijl je me eigenlijk zou moeten inspireren zodat ik die fout niet maak, of het op een andere manier aanvlieg” “Ik vind het belangrijk om me kwetsbaar op te stellen. Alleen wanneer ik dat zelf doe, zal de rest zich vrijer voelen om hetzelfde te laten zien” “Er wordt best wel strak getimeboxt. Ik ben nou eenmaal wat langer van stof en ik kan begrijpen dat ik niet te lang moet doorgaan over dingen. Maar echt afgekapt worden, dat vind ik jammer. Ik denk niet lineair, ik denk niet van A naar B, maar met allerlei omwegen. Dat kost wel tijd, omdat je die analyse induikt” “Het begint bij de top. Zij moeten als ExCo echt goed samenwerken. Visie neerzetten. Maar ook wat er wordt gecommuniceerd naar de rest van de organisatie” “De eerste tien minuten van de MT-meeting vind ik het interessantst. Daar wordt duidelijk wat er in de hiërarchie boven ons gebeurt” “Duidelijke visie van topmanagement is gewenst” “Al jaren proberen wij een bepaalde gedragsverandering te creëren bij onze medewerkers echter moeten wij eerst beginnen bij ons zelf (MT) en top down te werk gaan. Dit houdt in dat wij het voorbeeldgedrag moeten vertonen op de werkvloer. Gevolg hiervan is dat de kloof tussen medewerker en MT gedicht word. We moeten transparanter worden in hetgeen wat we wekelijks bespreken. We geven wel terug dat er altijd een stoel vrij is om een meeting bij te wonen alleen is dit niet voldoende. Mijn gevoel zegt dat medewerkers het eng vinden om bij ons te komen zitten. Mijn voorstel is dat wij in de driver seat moeten zitten om het te brengen naar de medewerkers in een andere vorm. Zo gaan ze ons begrijpen en meer respecteren zodat we ook meer draagvlak creëren om een bepaalde gedragsverandering teweeg te brengen”
--	--	--

D3. Organisatie

Sub- onder werp	Func- tie	Quotes
Organisatiestructuur	Mdw	“Soms is de hiërarchie niet helemaal duidelijk. Ik begrijp de wens om niet teveel nadruk op 'hoger'/'lager' te leggen, maar soms is het onduidelijk waar iemand in de organisatie staat” “Archiveren van officiële contracten en benodigde aangeleverde documenten die moeten worden aangeleverd, mag beter. De verschillende verkoopkanalen verzorgen dit niet op één wijze. Dit is geen groot probleem bedrijf breed maar wel voor onze afdelingen”
	TM	“Ik geloof er in dat een team een leider nodig heeft, ik geloof niet in zelfsturing zonder iemand die erboven staat” “In zelfsturende teams zie je het menselijk gedrag. Mensen zijn niet in de mogelijkheid om de juiste prioriteiten te kiezen. Net als met thuiswerken bijvoorbeeld. Op een gegeven moment willen mensen niet meer naar kantoor komen omdat het zo lekker is om thuis te werken”
	MT	“Ik probeer de teammanagers in Arnhem mee te krijgen in mijn verhaal. Het gaat meer om waarde toevoegen dan om productief zijn. Dit vinden ze best lastig, omdat ze jarenlang op een andere manier zijn aangestuurd. Ze zijn gewend om te dweilen met de kraan open; als het drukker wordt en de kraan dus harder gaat stromen reageren ze door harder te gaan dweilen. Maar als we nou zorgen dat die kraan minder hard gaat stromen, dan hoeven we helemaal niet zo hard en veel te dweilen! Dus, als we op een andere manier omgaan met hoe we klantvragen oplossen dan wel voorkomen, gaan we vooruit” “Call is op dit moment zo georganiseerd en ingericht, dat het moeilijker is om op dezelfde manier te werken als Webcare. Maar zoals ik net schetste, op dezelfde manier doorgaan komen we nooit bij Service Excellence. We moeten het er allemaal over eens zijn dat we op de andere manier van werken gaan omarmen. Het begint bij ons in het MT en dat straalt over op de teammanagers. Ik weet zeker dat Hans dit wil, als je dan aan de andere kant maar kan vertellen hoe je waarde hebt toegevoegd. Het werkt tweeledig, het is goed voor het bedrijf én het is goed voor de agent, want die voelt zich van waarde. En dat is dan ook zo” “We moeten een veilige omgeving creëren” “Ik denk niet dat elk team zo maar toe is aan een zelfsturende vorm, de meer specialistische teams zijn dat denk ik sneller omdat ze ook heel taakvolwassen zijn”

Verbeteringen	Mdw	“T-Mobile Thuis heeft op dit moment niet genoeg aan één teammanager, hier moet zeker iemand bijkomen. Qua organisatie zou het misschien fijn zijn als er een officiële functie tussen agent en teammanager komt” “Werken op dit moment pas twee maanden in de huidige vorm. Wat op dit moment al opvalt is dat we soms van elkaar denken dat iemand dat oppakt. Dus onderlinge communicatie is een ding wat aandacht behoeft” “In ons team niets, wij hebben nu meerdere groepen die zich bezig houden met bepaalde onderdelen zodat we onderling elkaar kunnen steunen, info geven, hulp bieden zoals, Team Support Happiness Knowledge en Communication, voor nu zijn we dit nog aan het ontwikkelen en doorpakken”
	TM	“Bijvoorbeeld de NLP-trainingen vond ik heel goed. Daar is alleen niet meer echt navolging op geweest. Het is wel vlak georganiseerd, de mensen van T-Mobile konden zich er makkelijk voor opgeven, maar mensen van het callcenter niet omdat ze aan de lijn moeten.” “De opvolging op trainingen is minimaal, tenzij je er zelf achteraan gaat” “Toevoegen van extra 'handjes' naast de Teammanager of tussen teammanager en agent in, zou dit kunnen verbeteren” “Samenwerken met onderlinge afdelingen kan soms beter, we zijn soms te veel met ons eigen ding bezig” “Op management niveau hebben we een goede staf zitten. Kijk je bedrijfsbreed, heb ik niet de indruk dat alle managers hetzelfde doel nastreven”
	MT	“De medewerkers moeten meer ownership en pro-activiteit tonen. Maar dat kan alleen als wij hen daar de ruimte toe geven” “Meer connectie tussen de medewerkers en de managers, meer focus op de klant” “Zelfmanagement begint met vertrouwen. Je kan niet zeggen: je mag het allemaal zelf weten, doe! Het staat of valt met communicatie en vertrouwen. Een veilige omgeving. Er zou meer aandacht besteed moeten worden aan teambuilding. Je kan geweldig zijn, maar als mensen je niet volgen ga je nergens heen” “Iedereen is bezig met z'n eigen specialisme. Hoe pijnlijk het ook klinkt, of hoe niet-oranje mijn opmerking: we moeten elkaar helpen. Niet met alleen bezig zijn met je eigen eilandje. Het heeft tijd nodig en we moeten samenwerken” “We zouden vaker en meer structurele contactmomenten moeten hebben om visie, cultuur en strategie met elkaar te bespreken” “Bij ons is de afdeling niet heel erg verdeeld in mate van hiërarchie, T-Mobile breed merk ik wel dat daar vaak op gelet wordt, dat zou in mijn ogen minder moeten om nog meer voor elkaar te krijgen” “Samenwerking tussen de vestigingen kan nog beter en dan bedoel ik ook met onze partners” “We zouden een soort 'hiring committee' moeten hebben die het super leuk vindt om gesprekken te voeren, werving en selectie te doen. En die begrijpen welke mensen we nodig hebben binnen de afdeling” “Wat is eigenlijk het doel van ons MT? Zoveel besluiten nemen we niet. We knallen door die acties heen en dan zeggen we 'ja dat is af, lees m'n mail maar!' maar ik weet bij god niet meer wat dat actiepunt inhield, wat heeft het opgeleverd dan? Het is niet rond, het is niet end-to-end. Het is een actiepunt om af te vinken, en dat vind ik zonde” “Heel T-Mobile: de klant ook echt centraal. Gaat nu toch nog veel te vaak alleen maar om het geld. Durf voor de klant te kiezen” “Meer verantwoordelijkheid bij de adviseur neerleggen. En dan eisend zijn op de resultaten” “Ik vind dat T-Mobile meer de voice van de Customer in de organisatie moet brengen. Dit betekent dat wij hier een belangrijke rol in kunnen hebben. Wij zijn samen met Webcare het klankbord van T-Mobile alleen wordt er genoeg gebruik van ons gemaakt? Wij spreken dagelijks onze klanten dus waarom wordt er niet meer gebruik van ons gemaakt op het gebied van Marketing, Technology etc.”

D4. Implementatie

Sub- onder werp	Func- tie	Quotes
Succesfactoren	Mdw	“Als je meer gebruik maakt van elkaars sterke punten, dan kom je echt verder”
	TM	“Wij zijn druk bezig om het team zelf organiserend te maken, ze krijgen verschillende opdrachten. Als je begint met organiseren geef het team duidelijke opdrachten en begeleidt ze in hun reis (dus laat ze niet meteen los)”
	MT	“Management Drives heeft T-Mobile wel verder geholpen. Mensen hebben meer begrip voor elkaar. Oh jij bent oranje, oh jij bent geel. Dan begrijp je beter waar iets vandaan komt en kan je elkaar ook makkelijker aanspreken en feedback geven” “Commitment en meer doorpakken” “Er is een reden waarom ik al veertien jaar bij T-Mobile werk. De vrijheid die ik krijg om te doen wat ik nodig vind, de mogelijkheid om intern door te groeien, zorgt ervoor dat ik hier graag werk en graag wil blijven” “We kunnen nog meer loslaten en sturen op why. We moeten what en how echt loslaten” “Het is erg belangrijk om een veilige omgeving te creëren, dan kan je werken aan het vertrouwen in elkaar” “Bijna iedereen in het team is zelf aan de lijn begonnen. We werken –bijna– allemaal al heel lang bij T-Mobile en dat geeft ons wel het inzicht in hoe het werkt en hoe het is om agent te zijn” “Wat ik mooi vindt aan Hans is dat hij zijn visie volgt. Weet je, hij doet dat gewoon, omdat hij er helemaal achter staat. Gelooft er zo zwaar in en vanwege die passie ga je er zelf ook echt in geloven” “Wat Youssef heel goed doet vind ik, is dat hij alles op de organisatie, sterker nog, alles op de klant betreft. Dus als iemand in zijn team een KPI van veertig heeft –ik zeg maar wat– en de target is honderd maar hij heeft er wel voor gezorgd dat het aanbod calls op een bepaalde driver tweeduizend minder is geworden omdat hij bepaalde interventies heeft ingezet en daar tijd voor nodig had, ja dat zien wij niet, dat gebeurt op de achtergrond. Hij beschermt die medewerker en verdedigt hem. Dat vind ik heel krachtig”
Risicofactoren	Mdw	“Mensen kunnen wel hun hakken in het zand zetten als iets verandert” “Sommige mensen zitten hier echt vastgeroest” “Veranderingen zijn eng voor de meeste mensen” “We zijn een callcenter. We moeten bereikbaar zijn voor onze klanten. Ik kan niet zomaar weg van de telefoon”
	TM	“TMNL vindt over het algemeen de klantenservice niet belangrijk” “De verschillende afdelingen hebben allemaal een verschillend doel, we missen een gezamenlijke stip op de horizon” “We zijn beperkt in middelen en geld”
	MT	“Er is best veel druk op targets, KPI's en financiële ruimte. Iets meer vet op de botten helpt om slagen te maken” “We zijn allemaal erg druk. Het is praktisch onmogelijk om met iemand een half uurtje ad hoc in te schieten. Dat is wel nodig als je meer wil gaan samenwerken” “Het is een gevaar dat we op korte termijn brandjes willen blussen, daarmee verlies je het hogere doel uit het oog” “We krijgen de rest van de organisatie nog niet mee in het Service Excellence verhaal. Het is zaak dat we echt gaan begrijpen wat het inhoudt. Dat we het herkennen in onze dagelijkse werkzaamheden en dat we er voorbeelden bij hebben. Dan moeten we de organisatie ingaan om te laten zien dat het werkt” “Je hebt een Deutsche Telekom als moederorganisatie. Aandeelhouders willen geld zien! Ik denk dat het erg moeilijk is om dan met Service Excellence aan te komen” “We hebben een uitdaging omtrent planning. WFM en traffic geven onze medewerkers kaders die misschien wel te klein zijn. Als we echt willen dat de agents de organisatie ingaan om de klant echt goed te helpen, ja, dan moet WFM dat wel toestaan” “Waar ik wel echt tegenaan loop is, sinds de wisseling van de wacht, waar staan we nou eigenlijk voor als T-Mobile zijnde? Ik merk dat ik daar wel behoefte aan heb om dat te weten, waar we het voor doen”

E. Beoordeling opdrachtgever

De opdrachtgever van de afstudeeropdracht is gevraagd feedback te geven over de uitvoering van de opdracht door de student. Het is belangrijk om te horen of de opdracht naar tevredenheid is uitgevoerd. Deze mening wordt nadrukkelijk meegenomen in de beoordeling van de afstudeeropdracht.

4/3 Feedbackformulier opdrachtgever afstudeeropdracht HRM 2016-2017

Opleiding HRM
Hogeschool Leiden

Naam student:	Werktitel afstudeeropdracht:
Iris van der Wal	Leiderschap bij T-Mobile Customer Operations
Naam opdrachtgever:	Handtekening:
Mark Marcelis	
Organisatie:	
T-Mobile Netherlands	
Datum:	Plaats:
2017 08 01	Den Haag

D. Communicatie

Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.

Zie criteria op volgende bladzijde

Toelichting ↓	Cijfer ↓
Gedurende de opdracht en oplevering van producten heeft Iris bewezen de verbinding te kunnen maken met medewerkers op alle niveaus binnen onze organisatie (van directieleden tot call center agents). Zij past actief haar taalgebruik aan en gebruikt telkens passende voorbeelden en metaforen. Regelmatig heeft Iris aan het MT van Customer Operations feedback gegeven over wat zij in het team ziet gebeuren en hoe dit volgens haar de cultuur en medewerkers op de afdeling beïnvloed. Deze feedback weet Iris telkens helder en met passende terughoudendheid te geven. Gedurende de stageopdracht heeft Iris het MT en betrokken medewerkers op transparante wijze op de hoogte gehouden van de voortgang en richting van het onderzoek.	9.5

E. Leervermogen

Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.

Zie criteria op volgende bladzijde

Toelichting ↓	Cijfer ↓
Bij aanvang van de opdracht is duidelijk vastgesteld dat deze stage enige vorm van senioriteit vraagt inzake de afbakening en zwaarte van de opdracht en het zelfredzame vermogen dat in de organisatie verlangd wordt. In het begin van de opdracht was vooral de onduidelijke afbakening voor Iris lastig. Iris heeft hier zelf in een vroeg stadium actie op ondernomen door met medewerkers binnen de organisatie te spreken en theorie op Service Excellence te onderzoeken om zo tot een goede scope voor de opdracht te komen. Gedurende de stage heeft Iris telkens verdieping aangebracht in haar eigen onderzoek door zelf met aanvullende modellen en constatering te komen en deze te toetsen binnen de afdeling.	9