

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Meerjarig onderzoek naar het handelen van middenmanagers in financiële dienstverlening	1
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	1
1.2 Focus op dienstverlening	3
1.3 Betekenis en waarde van de middenmanager in dienstverlening	5
1.4 Het handelingsrepertoire van middenmanagers	5
1.5 Zicht krijgen op effectief handelingsrepertoire	7
1.6 Financiële dienstverlening als onderzoekscontext	8
1.7 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	12
2.1 Over dienstverlening	14
2.1.1 Definitie en unieke kenmerken van dienstverlening	14
2.1.2 Organiseren van de dienstverlening	19
2.1.3 Waardecreatie door klant en medewerker	26
2.1.4 Samenvatting en betekenis voor het onderzoek	32
2.2 Over de middenmanager	34
2.2.1 Definitie van middenmanagers	35
2.2.2 Evolutie van middenmanagers	42
2.2.3 Competenties van middenmanagers	53
2.2.4 Leiderschap	58
2.2.5 Regelruimte en zelfsturende teams	65
2.2.6 Samenvatting en betekenis voor het onderzoek	70
2.3 Over sturing geven aan veranderen en ontwikkelen	74
2.3.1 Veranderkunde	75
2.3.2 De middenmanager en verandering	82
2.3.3 Samenvatting en betekenis voor het onderzoek	87
2.4 Over handelingsrepertoire	89
2.4.1 Betekenisconstructie in sociaal proces	90
2.4.2 Motivatie en drijfveren	96
2.4.3 Handelingen en gedrag	101
2.4.4 Activiteiten van een middenmanager	107
2.4.5 Samenvatting en betekenis voor het onderzoek	114
2.5 Gevolgen van de literatuurstudie voor het vervolg van het onderzoek	117

3. Veldverkenningen over de middenmanager	125
3.1 Eerste veldverkenning: interviews met hoger management	126
3.2 Tweede veldverkenning: Causaal Loop Diagram voor midden middenmanagers	129
3.3 Derde veldverkenning: Case study naar omgang met 'conflicts of interest'	133
3.4 Vierde veldverkenning: groepsinterviews met middenmanagers	136
3.5 Samenvatting en betekenis van de vier veldverkenningen voor het vervolg	138
4. Opzet van het onderzoek	140
4.1 Probleemstelling van het onderzoek	140
4.2 Onderzoeksarchitectuur	141
4.2.1 Filosofie: interpretivisme	143
4.2.2 Benadering: inductief	145
4.2.3 Strategie: combinatie van case study en actieonderzoek	146
4.2.4 Keuze voor kwalitatieve multimethode	152
4.2.5 Tijdshorizon: longitudinaal	152
4.2.6 Technieken en procedures	153
4.3 Dataverzameling en aanpak casus	155
4.4 Beschikbare data en kwalitatieve data-analyse	162
4.5 Kader voor analyse van de onderzoeksgegevens	165
5. Doelgroep: middenmanagers in de financiële dienstverlening	167
5.1 Onderzoek in context financiële dienstverlening 2013-2015	167
5.2 Middenmanagers bij de Bank	171
5.2.1 Beschrijving van de Bank	171
5.2.2 Even voorstellen: de deelnemers aan het onderzoek	172
5.2.3 Voorkeur voor wijze van veranderen	173
5.3 Middenmanagers bij de Verzekeraar	176
5.3.1 Beschrijving van de Verzekeraar	176
5.3.2 Even voorstellen: de deelnemers aan het onderzoek	177
5.3.3 Voorkeur voor de wijze van veranderen	179
5.4 Verloop van het onderzoek	180
6. Het voorgenomen handelingsrepertoire van de managers	182
6.1 Motivatie van deelnemende middenmanagers	183
6.1.1 Argumenten	183
6.1.2 Overtuigingen	185
6.1.3 Drijfveren	187
6.2 De voorgenomen interventies bij episodisch veranderen	190
6.2.1 Het veranderdoel van de middenmanagers bij episodische veranderingen	190
6.2.2 De interventies van de middenmanager in episodische veranderingen	192
6.3 Het voorgenomen gedrag bij incrementeel, eerste orde veranderen	194
6.3.1 Doelen behorend bij incrementele veranderingen	195
6.3.2 Het voorgenomen gedrag van middenmanagers	197
6.3.3 Reflectie op voorgenomen gedrag	205

6.4 Samenstellen van het voorgenomen handelingsrepertoire aan de hand van gedrag en interventies	206
6.5 Het voorgenomen handelingsrepertoire samengevat	210
7. Het waargenomen handelingsrepertoire van de middenmanagers	213
7.1 Gestructureerde vorm van observeren in overlegmomenten	214
7.2 Handelingsrepertoire in vergaderingen met medewerkers	217
7.2.1 Gewenst handelen	218
7.2.2 Ongewenst handelen	222
7.2.3 Waargenomen handelingen buiten de spreektheorie van middenmanagers	225
7.2.4 Handelingen wanneer middenmanager geen voorzitter is	228
7.2.5 Verschillen tussen Bank en Verzekeraar	230
7.2.6 Resumerend: het waargenomen handelingsrepertoire in overleggen met medewerkers	233
7.3 Handelingsrepertoire in vergaderingen met andere middenmanagers	233
7.3.1 Gewenst handelen	234
7.3.2 Ongewenst handelen	236
7.3.3 Waargenomen handelingen buiten de spreektheorie van middenmanagers	238
7.3.4 Handelingen van de middenmanager in overleggen zonder de hoger manager als voorzitter	241
7.3.5 Verschil tussen Bank en Verzekeraar	243
7.3.6 Resumerend: het waargenomen handelingsrepertoire in overleggen met andere middenmanagers	245
7.3.7 Verbinden van onderzoeksuitkomsten met bestaande theorie	246
7.4 Het waargenomen handelingsrepertoire samengevat	249
8. De sleutelmomenten van de middenmanagers	252
8.1 Handelingen in sleutelmomenten van middenmanagers in het kort	252
8.2 Actie oriëntatie	258
8.3 Inhoudelijke oriëntatie	261
8.4 Interactie oriëntatie	269
8.5 Macht oriëntatie	278
8.6 Aanvullende analyses op basis van de verzamelde sleutelmomenten	286
8.6.1 De context van de handelingen	286
8.6.2 Vergelijking tussen Bank en Verzekeraar	288
8.6.3 Het verzamelen van de sleutelmomenten als casus	290
8.7 De handelingen in de sleutelmomenten samengevat	292
9. Betekenisgeving van het handelingsrepertoire	296
9.1 Bijeenkomst door medewerkers, klanten en middenmanagers samen	297
9.1.1 Opzet van de bijeenkomst	297
9.1.2 Opbrengst van de bijeenkomst	299

9.2 Betekenisgeving door medewerkers	301
9.2.1 Actie oriëntatie	302
9.2.2 Inhoudelijke oriëntatie	303
9.2.3 Interactie oriëntatie	304
9.2.4 Macht oriëntatie	305
9.2.5 Groepsinterview van medewerkers	306
9.3 Betekenisgeving door klanten	309
9.3.1 Actie oriëntatie	310
9.3.2 Inhoudelijke oriëntatie	310
9.3.3 Interactie oriëntatie	312
9.3.4 Macht oriëntatie	313
9.3.5 Groepsinterview van klanten	314
9.4 Betekenisgeving door middenmanagers	318
9.4.1 Actie oriëntatie	318
9.4.2 Inhoudelijke oriëntatie	320
9.4.3 Interactie oriëntatie	321
9.4.4 Macht oriëntatie	323
9.4.5 Samenstelling van de subset van sleutelmomenten	325
9.4.6 Groepsinterview van middenmanagers	326
9.5 Betekenisgeving in het collectief	329
9.6 Individuele nabespreking met deelnemers aan het onderzoek	332
9.7 De betekenisgeving van medewerkers, klanten en middenmanagers samengevat	338
10. Conclusies, reflecties en betekenis voor theorie en praktijk	342
10.1 Doelstelling, kadering en vraagstelling	343
10.2 De belangrijkste resultaten en conclusies	345
10.2.1 Eerste deelvraag: overzicht van de handelingen van de middenmanager	345
10.2.2 Tweede deelvraag: betekenisgeving van het handelen van middenmanagers door medewerkers en klanten	358
10.2.3 Derde deelvraag: betekenisgeving van het handelen door middenmanagers en (de)blokkerende factoren voor het handelen	360
10.2.4 Antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek samengevat	363
10.3 Reflectie op de resultaten en conclusies	365
10.3.1 Reflectie op de onderzoeksopzet	365
10.3.2 Reflectie op de resultaten	370
10.3.3 Reflectie op de rol van de onderzoeker	374
10.4 Opbrengst voor de wetenschap	376
10.5 Opbrengst voor de praktijk	378
10.6 Discussiepunten en suggesties voor vervolgonderzoek	383
10.7 Ten slotte: mooi in het midden?	386
Samenvatting	388
Summary	403

Literatuur **417**

Bijlagen **437**

- I Introductiepresentatie onderzoek aan deelnemende middenmanagers
- II Uitkomsten destinatiedocument en diepte-interview (longlist)
- III Observatie notities van de bijgewoonde overlegmomenten (ingedikte veldnotities)
- IV Sleutelmomenten van middenmanagers (longlist)
- V Bevestigingsbrief deelnemende klanten aan bijeenkomst
- VI Uitkomsten bijeenkomst bespreken sleutelmomenten
- VII Uitkomsten groepsinterview (klanten, medewerkers en middenmanagers)
- VIII Test voor beschrijving handelingsrepertoire