



Van afvoerputje naar warm bad

In de levenscyclus van de klantrelatie vormen klachten misschien wel de belangrijkste momenten van de waarheid.

# Gouden regels voor excellent klachtenmanagement

Wellicht heeft u hem in het verleden in uw kantoor of fabriekspand aan de muur gehad, of hangt hij er nog steeds. De grote poster met de slogan 'Een klacht is een kans'. Hij moest helpen het bewustzijn te vergroten dat klachten geen bedreiging zijn maar hulp van de klant. Immers, klanten die klagen, zappen nog niet. Inmiddels lijkt de slogan bij veel organisaties een cliché geworden. Maar is dat terecht?

Door Eric de Haan en Jean-Pierre Thomassen

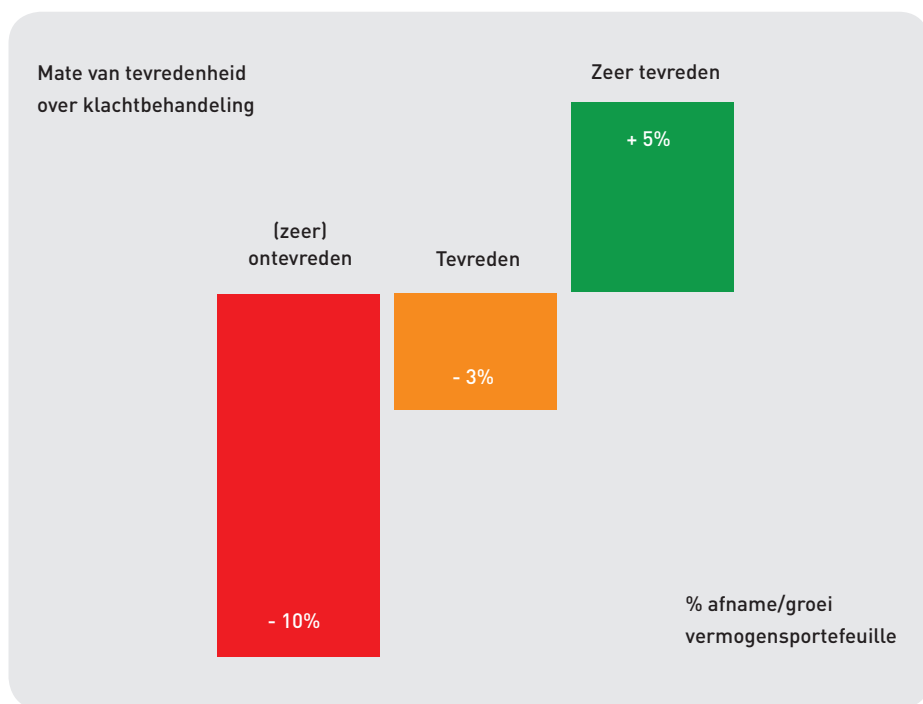
Onderzoek van Robeco toont aan van niet. Bij Robeco heeft men de portefeuilleontwikkeling van individuele klanten onderzocht. Dit voor klanten die geklaagd hadden en die deelgenomen hebben aan een korte tevren-

denheidsenquête over de klachtbehandeling. Wat blijkt? Klagers die ontevreden waren over de klachtbehandeling hebben hun portefeuille met 10% laten krimpen. Maar ook zij die 'gewoon' tevreden waren, lieten hun

portefeuille krimpen. Alleen de klanten die 'zeer tevreden' waren over de klachtbehandeling groeiden met 5%... In dit geval is een tevreden klager blijkbaar niet goed genoeg. Excellente klachtbehan-

deling lijkt noodzakelijk om met klagers weer een bloeiende relatie te krijgen. Een beeld dat aansluit op breder wetenschappelijk onderzoek waaruit blijkt dat effectieve klachtbehandeling leidt tot klanten die meer tevreden zijn dan wanneer ze helemaal geen klacht gehad zouden hebben; de zogenaamde 'service recovery paradox'. In de levenscyclus van de klantrelatie vormen klachten misschien wel de belangrijkste momenten van de waarheid. Goede klachtbehandeling kan een organisatie maken, een slechte kan haar kraken. In die zin vormt klachtbehandeling één van de belangrijkste *profit centers* van de organisatie. Klachtenmanagement is geen kostenpost, maar een prima manier om klanten te binden en bij te dragen aan de reputatie van de organisatie. Dat zien we bijvoorbeeld aan de groeiende inzet van webcare door organisaties, om zo proactief feedback en klachten te managen.

Ook in het kader van 'herstel van vertrouwen' zien we met name financiële instellingen sterk inzetten op klachtenmanagement. Buiten dat bieden klachten natuurlijk ook cruciale input om processen en producten steeds beter af te stemmen op de klant. Bovendien geeft adequaat klachtenmanagement het juiste signaal af richting medewerkers om open te staan voor feedback van klanten en trots te zijn op hun organisatie, die zorg heeft voor klanten. Juist als er klachten zijn. Al met al biedt effectief klachtenmanagement een wezenlijke bijdrage aan de loyaliteit van klanten, de reputatie, het lerend vermogen en de



Relatie klagerstevredenheid en vermogensontwikkeling bij Robeco.  
Bron: De Customer Delight Strategie, Jean-Pierre Thomassen, Kluwer 2012.

in 2009, Robeco in 2011, Essent in 2012 en Eneco in 2013) hun best practices. Op basis van die practices formuleerden circa vijftig ervaringsdeskundige experts op het vlak van klachtenmanagement 'gouden regels' voor excellent klachtenmanagement. Dat leverde de volgende elf gouden regels op.

### 1. VERTROUW JE KLANT

Excellent klachtenmanagement wortelt in vertrouwen. Juist een klant met een klacht mag en kan vertrouwen op de organisatie. En de organisatie vertrouwt op haar beurt

Organisaties die werken aan excellent klachtenmanagement vertrouwen echter hun klanten. Een cultuur van dienstbaarheid en toegeeflijkheid die zich vertaalt in principes als 'de klant heeft altijd gelijk' en 'de relatie gaat boven de klacht'. Best practice organisaties komen klanten met klachten daarom snel tegemoet en doen niet moeilijk als het om coulance en vergoeding gaat. De relatie dient immers hersteld te worden. Zo geeft Essent klanten bij twijfel altijd gelijk, twisten ze niet over geld en handelen ze aanpassingen op rekeningen direct en persoonlijk af.

### 2. HET IS NIET ALTIJD ONZE FOUT, WEL ALTIJD ONS PROBLEEM

Menige organisatie steekt veel energie in het bepalen van de schuldvraag van een klacht. Is het wel een terechte en gegronde klacht? Heeft de klant recht op een oplossing of kunnen we er onder uit? Met zo'n opstelling zal een organisatie veel klagers teleurstellen en ze weer een extra reden geven om de relatie te beëindigen. De organisatie haalt zijn gelijk. En is de klant kwijt. Bij excellent klachtenmanagement is de schuldvraag geen issue. 'Het is niet altijd onze fout, wel altijd ons probleem', zo luidt de visie op klachtenmanagement van ABN AMRO. Een visie waarbij de oplossing van een klacht is losgekoppeld van de oor-

## 'EXCELLENT KLACHTENMANAGEMENT WORTELT IN VERTROUWEN'

betrokkenheid van medewerkers. Deze vier opbrengsten vormen ook de resultaatgebieden van de Gouden Oor Standaard <sup>[1]</sup>.

Maar wat betekent dit nu voor een organisatie die streeft naar werkelijk excellent klachtenmanagement? Tijdens een bijeenkomst van het Gouden Oor Platform op 13 november 2013 deelden vier winnaars van de 'Gouden Oor Award' <sup>[2]</sup> (ABN AMRO

de klant. De ervaring leert dat minder dan 1% van de klanten bij het klagen een oneerlijke bedoeling heeft. Dit zijn niet zelden ook klanten die het hardst om aandacht roepen. Dit zou ertoe kunnen leiden dat elke klant met een klacht gewantrouwd wordt en als een kleine crimineel behandeld wordt. Er zijn dan ook organisaties die de bewijsvoering van een klacht volledig bij de klager laten.

zaak en schuldvraag. Ook als de bank niet de veroorzaker is wordt de klacht serieus opgepakt, voor de klant opgelost en wordt er lering uit getrokken.

### 3. HOU JE KLANTEN DICHTBIJ EN JE KLAGENDE KLANTEN NOG DICHTERBIJ

In tijden van economische malaise en crisis staat kostenreductie hoog op de agenda van elke manager. Organisaties hebben dan al snel de neiging om te gaan snijden in de capaciteit van klachtbehandeling en het inregelen van kanaalsturing en zelfhulp. Dit om 'kostbaar' en persoonlijk contact tijdens de klachtbehandeling te voorkomen. Het gevolg is dat de tevredenheid over de klachtbehandeling fors keldert. Excellent klachtenmanagement vraagt evenwel om 'complaint intimacy': het organiseren van écht contact met een medewerker. Klachten worden dan niet uitsluitend schriftelijk of digitaal afgedaan. Er is altijd een telefonisch en/of face-tot-face contact met de klager. Zo krijgen klanten van Essent te maken met één casemanager, één gezicht, één medewerker die de klacht van A tot Z afhandelt. En leidinggevend bezoeken persoonlijk klanten met klachten.

### 4. MAXIMALISEER HET AANTAL KLACHTEN

'Elke uiting van ongenoegen' is een veelgebruikte definitie van een klacht. De

praktijk is meestal anders. Vaak blijkt dat uitingen van ongenoegen pas als klachten bestempeld worden als de klant expliciet aangeeft dat het een klacht betreft en zelf de klachtenafdeling benadert. Het gevolg is dat alleen maar het topje van de ijsberg zichtbaar wordt. De organisatie krijgt echter vele vormen van feedback van klanten. Volgens de definitie zou bijvoorbeeld elk kruisje bij 'ontevreden' in een tevredenheidsenquête een klacht zijn. Elke uiting van ongenoegen aan een call center medewerker, aan een vaste contactpersoon en elke negatieve uiting in een e-mail of brief is een klacht. Allemaal signalen waar de organisatie iets mee zou moeten doen. Daarnaast zijn er veel klanten die hun ongenoegen niet uiten.

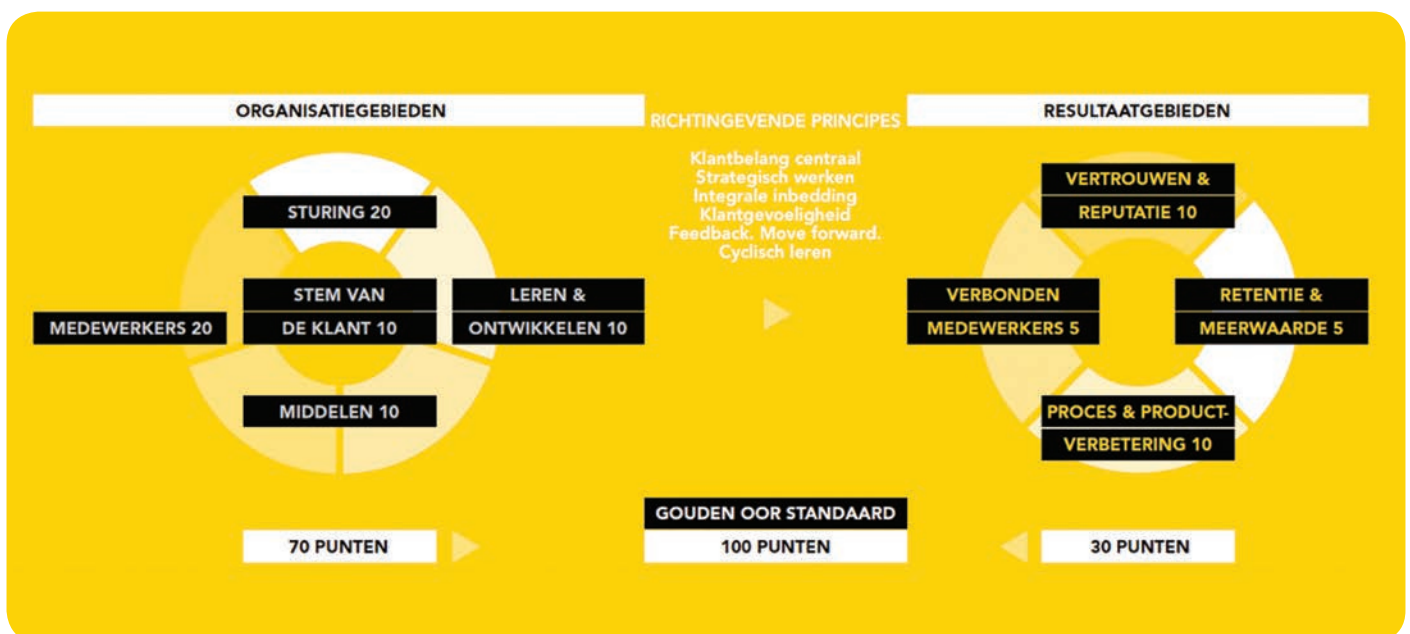
Proactief op zoek gaan naar ongenoegen is dan het devies. Zo gebruikt Robeco eenvoudige stoplichtmailings. Klanten krijgen een zeer korte vragenlijst waarin naar hun tevredenheid wordt gevraagd. Geeft de klant aan ontevreden te zijn dan wordt dit gezien als een klacht en wordt er alles aan gedaan om zijn onvrede weg te nemen. Organisaties die streven naar excellente klachtbehandeling halen klachten als vorm van feedback uit hun isolement. En zijn niet bang om veel klachten te ontvangen. Integendeel. Zulke organisaties benutten alle vormen van feedback (onvrede in enquêtes, vragen, opmerkingen, suggesties, et ce-

tera) om de klantrelatie te herstellen en te versterken. En door al deze vormen van feedback te bundelen weten ze bovendien hun input voor verbeteringen sterk te vergroten.

### 5. CONTINU TEVREDENHEIDS-ONDERZOEK GEKOPPELD AAN EEN 24 UURS-VERBETERCIRKEL

Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman toonde aan dat ware expertise schuilt in de kwaliteit en de snelheid van feedback en de ruimte om ermee te oefenen. Medewerkers leren optimaal als ze directe feedback op de kwaliteit van hun werk krijgen. En wat is nog krachtiger dan de klant zelf deze feedback te laten geven? Een jaarlijks anoniem onderzoek onder klanten helpt dan niet. Veel krachtiger is het om continu onderzoek te doen met zeer korte verbetercycli. Een medewerker helpt vandaag een klant, deze vult dezelfde dag een korte enquête in. Daags erna krijgt de medewerker de feedback van de klant. Hij weet van welke klant het is, hij kan zich het contact nog levendig herinneren en leert wat hij goed gedaan heeft en wat verbeterbaar is. Bij hoge scores krijgt hij directe waardering van de klant, bij lage scores krijgt hij input voor verbeteringen. Leren in optima forma.

Zo heeft Essent voor de klachtenafdeling deze vorm van closed loop feedback van klanten ingevoerd. Tijdens de dagstart



De Gouden Oor Standaard is de erkenningsnorm voor organisaties voor het omgaan met feedback van klanten. De Standaard wortelt in de internationale ISO-richtlijnen voor klanttevredenheid (ISO 10000-serie). De puntenverdeling weerspiegelt het belang van elk van de elementen binnen het totaal van 100 te behalen punten. Bron: goudenoor.nl

in de ochtend krijgt elke medewerker te horen wat zijn scores van gisteren waren. Vervolgens worden zowel de klanten die een onvoldoende gaven als zij die een 9-10 noteerden benaderd. In het eerste geval om de onvrede weg te nemen, in het tweede geval om de klant te danken en om te leren van wat goed is gegaan. Medewerkers moesten in het begin hier erg aan wennen, maar tegenwoordig willen ze niet meer zonder deze feedback.

## 6. FOCUS OP TEVREDENHEID

Bij nogal wat organisaties roept men dat de tevredenheid van de klager de hoogste prioriteit heeft, maar de praktijk is toch meestal anders. Klachtbehandelaren worden vaak vooral nog gestuurd op doorlooptijden, snelheid van behandeling en productiviteit. Gemiddelde gesprekstijd is bijvoorbeeld een *key performance indicator (KPI)* waar veel op wordt gestuurd. Wat is het effect? Niet de klant, niet de klacht, niet de oplossing staan centraal maar een afhandeling binnen de normtijd. Het gevolg is dat medewerkers gesprekken afraffelen en niet de tijd kunnen nemen om zich echt in te leven. Het gevolg hiervan is dat de klant ontevreden is over het contact en weer opnieuw contact opneemt en de situatie soms escaleert. En weg is de klanttevredenheid en ook de efficiency...

Als de klant werkelijk centraal staat, dan zou klanttevredenheid bij klachtenmanagement ook centraal moeten staan in de sturing. In dit kader heeft de klachtenafdeling van Eneco de sturing op doorlooptijden, gesprekstijden en andere interne indicatoren volledig losgelaten. De enige indicator

## 7. BEHANDEL JE MEDEWERKERS ZOALS JE WILT DAT ZE KLACHTEN BEHANDELEN

De enige werkinstructie die nieuwe medewerkers van een Amerikaanse winkelketen meekrijgen is 'use your common sense'. Gebruik je gevoel en behandel de klant zoals je zelf behandeld zou willen worden. Hoe meer werkinstructies, regels, procedures en beslismomen er zijn, hoe minder medewerkers de bewegingsvrijheid hebben om dat te doen wat nodig is om de klant echt goed te helpen. Door de juiste en écht klantgerichte medewerkers aan te nemen kan een organisatie hen ook de ruimte geven om zichzelf te zijn, authentieke dienstverlening te bieden en de klant een goed gevoel te geven. De leidinggevende wordt van 'beheerser' en 'controleur' van regels en instructies veel meer iemand die luistert, coacht en faciliteert. Iemand die het goede in de mensen weet te ontwikkelen. Zo heeft Eneco de *Wall of Commitment* ingevoerd: een muur waarop medewerkers hun persoonlijke commitment naar de klant en het team zichtbaar maken.

## 8. WAARDEER WAT GOED GAAT EN LEER ERVAN

Klanttevredenheidsonderzoek komt in de praktijk vaak neer op klantontevredenheidsonderzoek. Organisaties nemen de pluspunten voor kennisgeving aan en focussen zich op de zaken die niet goed gaan. Onderzoek heeft evenwel aangetoond dat medewerkers vooral ook leren van positieve zaken. Bij het Engelse warenhuis John Lewis bijvoorbeeld hanteren managers daarom de 'three to one'-regel. Bij het

Door juist ook te focussen op wat goed gaat en hiervan te leren ontstaat een beter leerklimaat. Zo bellen medewerkers van Essent klagers die de klachtbehandeling met een 9-10 hebben beoordeeld. Dit om te leren van wat ze goed hebben gedaan, de klant te bedanken maar ook een klein beetje om een feestje te vieren. Eneco heeft daarvoor een *Wall of Fame*. Hierop komen de complimenten die men van klanten krijgt. Dit draagt bij aan een positieve cultuur waarbij een excellente klachtbehandeling door medewerkers als de norm wordt ervaren.

## 9. KLACHTENMANAGEMENT IS VAN IEDEREEN

Elke afdeling en elke medewerker in de gehele organisatie is op de een of andere manier betrokken bij klachtenmanagement. Dit omdat ze beslissingen nemen en activiteiten uitvoeren die kunnen leiden tot onvrede onder klanten en dus tot klachten. En/of omdat ze betrokken zijn bij de behandeling van klachten, het leren van klachten en het voorkomen dat ze nogmaals ontstaan. Van de voorzitter van de directie tot aan de receptioniste en de magazijnmedewerker, iedereen heeft hierin zijn rol. Organisaties zoals ABN AMRO en Robeco organiseren bijvoorbeeld 'open huis' voor iedereen binnen de organisatie om kennis te maken met klachtbehandeling. En om zelf te ervaren hoe het is om klachten te behandelen. Doel is ervoor te zorgen dat iedereen zich realiseert wat zijn/haar bijdrage is aan het voorkomen, behandelen en leren van klachten.

## 10. KLACHTENMANAGEMENT IS GEEN AFDELING MAAR CULTUUR

De klachtenafdeling is allang niet meer het 'afvoerputje' van de organisatie. Klanten met klachten werden in het verleden wellicht te gemakkelijk verwezen naar de klachtenafdeling. Voor klachten had men een apart loket. Organisaties die werken aan excellent klachtenmanagement realiseren zich dat elke medewerker met klantcontact klachten kan ontvangen. Afschuiven en doorverwijzen is dan niet de beste oplossing. Dit leidt in veel gevallen tot een bevestiging van de onvrede die men al had.

Daar waar de klacht ontvangen wordt kan hij vaak het best behandeld worden. Dit

'DAAR WAAR DE KLACHT ONTVANGEN WORDT KAN HIJ VAAK HET BEST BEHANDELD WORDEN'

waarop gestuurd wordt, is klagerstevredenheid. In dat kader hebben medewerkers vol enthousiasme een *hostmanship-traject* gevolgd. Het enige wat nu nog geldt, is hoe ze van een klager weer een enthousiaste klant kunnen maken.

coachen van hun medewerkers zorgen ze ervoor dat ze hen drie keer vaker aanspreken wanneer ze goede service verlenen dan wanneer ze dat nalaten. Het accent ligt dus op het bekrachtigen en waarderen van wat goed gaat.



Afbeelding 3: De Service Excellence Piramide.

betekent dat elke medewerker eigenlijk ook klachtenbehandelaar is. Elke medewerker met klantcontact zal klachten moeten herkennen, écht klantgericht omgaan met klachten en moeten weten hoe een klacht op te lossen. Zo wordt klachtbehandeling onlosmakelijk onderdeel van de functie, van het werk en van de cultuur van de organisatie. Organisaties die klachtenmanagement steeds beter ontwikkelen, stappen af van de verbijzondering ervan en integreren klachtenmanagement binnen klantmanagement (customer service, customer care, customer excellence en dergelijke). Zo benadrukken ze dat omgaan met klachten en feedback van klanten 'daily customer practice' is, wat zo veel mogelijk tijdens het eerste contact op- en aangepakt wordt. Zo is bij Robeco de klachtenafdeling inmiddels opgegaan in de afdeling Customer Service.

## 11. DIRECTIE MET ZIEL EN ZALIGHEID BETROKKEN

Excellent klachtenmanagement valt of staat met werkelijke persoonlijke betrokkenheid van de directie. Niet alleen in de vorm van het toekennen van budgetten maar juist ook in de vorm van voorbeeldgedrag; het persoonlijk benadrukken van het belang van klachtenmanagement en ook het persoonlijk behandelen van klachten. Zo handelen de directievoorzit-

ters van Essent en ABN AMRO de aan hen gedresseerde klachten zelf af. Daarnaast zijn ze volledig ingevoerd in de managementrapportages over klachten, nemen ze initiatieven tot verbetering van het klachtenmanagement en klimmen ze geregeld zelf achter de 'klachtentelefoon'.

## SAMENHANG BINNEN DE STANDAARD

Deze elf gouden regels staan natuurlijk niet op zich; ze hangen nauw met elkaar samen en werken onderling versterkend op elkaar. Om de samenhang van deze gouden regels te zien, biedt de Gouden Oor Standaard daarvoor een kader. Elk van de elf gouden regels is terug te voeren op de principes en de organisatiegebieden van de Standaard. Door zo te focussen op het integrale karakter van klachtenmanagement wordt gericht gewerkt aan versterking van de prestaties op de vier resultaatgebieden: loyalere klanten, een betere reputatie, verbeterde processen en producten en meer betrokken medewerkers.

Als we de elf gouden regels overzien, dan blijkt klachtenmanagement fundamenteel op de route naar 'de klant centraal'. Een excellente klantervaring wordt daarbij steeds meer de focus. Een ontwikkeling die we ook zien in de 'Service Excellence Piramide', die het kader vormt van de Eu-

ropese richtlijn 'Achieving Customer Delight Through Service Excellence', die momenteel wordt uitgewerkt.

Om te werken aan excellente service heeft een organisatie allereerst haar basisdienstverlening op orde. Aan de impliciete en expliciete verwachtingen van klanten wordt voldaan ('delivering the promise'). Daarbij heeft ze haar klachtenmanagement zo ingeregeld dat feedback van klanten pro-actief wordt gemanaged ('dealing with problems'). Bovendien is de dienstverlening sterk persoonlijk zodat klanten echt contact hebben met medewerkers die echt luisteren, empathie tonen, de klant echt serieus nemen en zich persoonlijk sterk maken om hem van dienst te zijn ('providing a personal touch').

De hoogste trede van de piramide van service excellence gaat over het vinden van ruimte om de verwachtingen van de klant waar mogelijk te overtreffen. Waar regels gebogen worden, waar extra inspanningen geleverd worden om de klant te helpen ('going the extra mile').

In dit streven naar excellente service vormt klachtenmanagement niet alleen een fundamenteel onderdeel. Het omgaan met klachten wordt bij uitstek benut voor het persoonlijke contact met klanten en voor het overtreffen van zijn verwachtingen. De echte uitdaging voor een organisatie om de klant werkelijk centraal te zetten is excelleren in klachtenmanagement. De elf gouden regels helpen organisaties om te groeien van 'best aardig' klachtenmanagement naar excellent klachtenmanagement. Voor organisaties die voor hun klanten het verschil willen maken is dat de nieuwe norm. **Q**

*Eric de Haan is voorzitter van Stichting Gouden Oor. Hij publiceerde onder andere 'ServiceGuru' (spel) en 'Integraal Klachtenmanagement'.*

*Jean-Pierre Thomassen is voorzitter van de normcommissie 'Achieving Customer Delight Through Service Excellence'. Hij publiceerde onder andere 'De Customer Delight Strategie' en 'Klachten en kansen'.*

[1] *Erkenningsnorm voor organisaties voor het omgaan met feedback van klanten.*

[2] *Jaarlijkse juryprijs voor de meest klant-gevoelige organisatie.*