

# Klachtenmanagement strategisch veranderen

# “Klachten zijn een teken van betrokkenheid”

Hoe veranker je integraal klachtenmanagement strategisch in een organisatie, zodat het uiteindelijk bijdraagt aan het rendement van die organisatie? Die vraag staat centraal in het nieuwe boek *Integraal Klachtenmanagement*. Met tools, tips en checklists.

**D**e uitgave is een product van de Groningse hoogleraar kwaliteitsmanagement Kees Ahaus en Eric de Haan, directeur van Seven en initiator en bestuurder van het Platform voor Klachtenmanagers. Drie maal per jaar organiseert het platform customer care clinics, onlangs over hun nieuwe boek. In gesprek met Eric de Haan.

## Al goede reacties op het boek gehad?

“Het is net uit, maar de eerste reacties zijn complimenteuz: ‘Een mooie combinatie van theorie en praktijk’, ‘heel werkbaar’. Iedereen kan er direct mee aan de slag. Zelf ben ik het meest tevreden over de goede balans tussen theorie en praktijk. Klacht- en klantmanagers missen toch vaak de theoretische onderbouwing voor klachtenmanagement. Nu staat het allemaal gegroepeerd en kunnen ze er hun collega-managers mee om

de oren slaan. CRM’ers hebben niet altijd goed in beeld hoe ze klachten kunnen benutten om het klantenmanagement concreet te verbeteren. Deze groep lezers kan baat hebben bij de vele tools, tips en checklists.”

## Wat is de kern van het boek?

“Klachten zijn een teken van betrokkenheid. Ze vragen eenzelfde betrokkenheid van organisaties. Verbind klachten daarom met CRM, merkreputatie en kwaliteitsverbetering. Bedrijven en organisaties moeten proberen klachten van klanten te integreren in hun reguliere bedrijfsvoering.”

## Dat zijn wel veel ballen om tegelijkertijd in de lucht te houden.

“Het is steeds dezelfde bal die je vastpakt. Aan elke klacht hangen meerdere facetten, zoals klantenbinding, merkreputatie, geleverde kwaliteit. Het is vooral één bal, die je van verschillende kanten belicht.”

## Waarom kunnen veel bedrijven die ene bal niet goed in de lucht houden?

“Het heeft vooral te maken met weerstand. In eerste aanleg vindt niemand het leuk om met negativiteit of weerstanden om te gaan. Mensen neigen eerder naar positieve dingen, ook in het bedrijfsleven. Succesvolle campagnes voeren, leuke reclames bedenken, nieuwe producten in de markt zetten en successen behalen, vooral met sales. Het is allemaal leuker dan de ogenschijnlijke negativiteit die om klachten hangt.”

## Ogenschijnlijk?

“Managers en medewerkers van contactcenters zouden meer de waarderende kant van een klacht moeten begrijpen. Onder een klacht zit vooral veel waarde-creërende energie voor een bedrijf of organisatie. Maar dan moet je basishouding bij een klacht open en positief zijn. Een klacht moet je niet als negatief zien.



Integraal  
Klachtenmanagement  
Kees Ahaus  
& Eric de Haan

ISBN  
978-90-13-07269-3

# “AVERAGE HANDLING TIME EN ECHT LUISTEREN GAAN MOEILIK SAMEN”

Dan ga je mensen klaaggedrag verwijten, om vervolgens tot de conclusie te komen dat je de klant toch wel kwijt zult zijn. En dat het niet de moeite loont de klacht écht op te lossen, op een kwaliteitsvolle manier.”

**Hoe pak ik dat aan als manager, wetende dat mijn targets voorrang hebben. Alle aandacht gaat uit naar de kwantiteit, ten koste van de kwaliteit.**

“Dat is waar. Als je klachtenprocessen bijvoorbeeld stuurt op average handling time, dus op tijd, dan stuur je op zenden met de bedoeling dat agents vooral snel tot een eind van het gesprek dienen te komen. Die zijn dan ook teveel gericht op de finish, terwijl een goede omgang met klachten juist draait om luisteren, aandacht en zorgvuldigheid. Average handling time en echt luisteren gaan moeilijk samen. Bedrijven zullen dit beamen en willen ook best kwaliteitsvol luisteren naar de klant. Maar vaak schieten ze toch weer in de modus dat klachten op AHT worden afgerekend.”

**Ze zijn gewend voor service levels te meten.**

**En meten is weten. Maar kwaliteit kun je niet meten.**

“Tuurlijk kun je kwaliteit wel meten. Niet met turven en een stopwatch natuurlijk, maar je kunt wel klanten terugbellen met de vraag hoe ze de kwaliteit van het klachtgesprek hebben ervaren. Laat ze een cijfer geven van 0 tot 10. Bedenk ook dat in het begrip service levels het woord service zit: dienen, dienstbaar willen zijn. De reguliere service levels hebben echter weinig met dienstbaarheid te maken. Ze staan het bedrijf ten dienste, niet de klant. Er gaat een heel andere wereld achter schuil dan wordt gesuggereerd. Daarom benadrukken we steeds weer het belang van de juiste basishouding in klantgericht klachtenmanagement.”

**Hoe krijg ik die betere basishouding tussen de oren?**

“Door de context van het klachtenmanagement te veranderen. Het heeft weinig nut van alles te roepen over kwaliteit van de klachtafhandeling, en ondertussen te blijven sturen op aantallen klachten en doorlooptijden. Dan blijf je een klachtenfabriek. Een goede klachtafhandeling is een kwaliteitsaangelegenheid; die mag je overlaten aan customer loyalty agents. Geef deze medewerkers de ruimte om de benodigde kwaliteit te bieden aan de klant. Veranderingen beginnen bij het management, dat de bordjes moet durven verhangen. Het management moet de context durven aan te passen, vanuit het gevoel en de kennis dat dáár de oplossing zit.”

**Tot hoe hoog moeten die bordjes worden verhangen binnen een bedrijf? Zelf heeft KPN me na dertig jaar weggejaagd als klant. Vervolgens zag ik Scheepsbouwer op tv zelfingenomen orakelen over het geweldige klantenbeleid van KPN.**

**Zijn beeld klopt niet met de werkelijkheid.**

“KPN is enorm groot. Het is lastig voor een topman om alle incidenten en klachten op z’n radar te krijgen. Hij zal wat dashboards krijgen, waarin het merendeel van de indicatoren op groen staat. Jouw signalen in het rode vlak bereiken hem niet.

In het boek bespreken we daarom de verticale betrokkenheid bij klachtenbehandeling: klachtenmanagement moet dwars door een bedrijf gaan. Binnen de top van een bedrijf moet iemand zich eigenaar voelen van het klachtenmanagement, een leider, een motivator. Zo’n directeur moet het belang van klachtenmanagement zien en oog hebben voor klanten als jij, die niet goed zijn behandeld. Hij moet snappen dat klachtenmanagement het bedrijf juist verder kan helpen.”

**Als werkstudent in een contactcenter ondersteun ik je woorden van harte. Maar als ik dan kwaliteitsvolle gesprekken ga voeren met klanten, krijg ik van mijn manager toch een tik op de vingers.**

“Als je leiderschap hebt op het gebied van integraal klachtenmanagement, kun je een context creëren waarbinnen je medewerkers kwaliteit kunnen leveren. Geef medewerkers de ruimte een klacht helemaal af te handelen, een service call te doen. Maak de klant weer tevreden. Klanten waarderen dat positief en voor medewerkers is het ook heel leuk. Je creëert een service-profit-chain, waarbij medewerkers en klanten elkaars tevredenheid positief beïnvloeden.”

**Vergt dat geen enorme investeringen en gedegen opleidingen?**

“Dat klopt. Niet voor niets zetten best practice-organisaties op het gebied van klachtenmanagement hun beste mensen achter de klachtentelefoon. Voor certificering van klachtenmanagement conform IKM 3000 is het bijvoorbeeld ook een vereiste dat je mensen traint in klachtenbehandeling. Dat gebeurt helaas nog niet overal. Loop een willekeurig bedrijf binnen en vraag wie specifiek op klachtafhandeling is getraind. Je krijgt vaak nee te horen. Telefoontraining ja, klachtbehandeling nee. Maar integraal klachtenmanagement ontstaat niet vanzelf en is ook niet gratis.”

**In jullie boek staan diverse ontwikkelingselementen voor integraal klachtenmanagement: bewustwording, visie, beleid en leiderschap, procesontwerp, cultuur en mentaliteit, monitoring en verbetering. Waar ontbreekt het ‘t meest aan in de praktijk?**

“Om ze in samenhang te zien. Het besef dat alle ontwikkelingselementen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Je moet elk onderdeel in het klachtenmanagement minimaal even ‘aanraken’, anders ontstaat er nooit een goed geïntegreerd klachtenmanagement. Je moet ze dus allemaal doorlopen en elk element op een bepaald niveau ontwikkelen, zodat je op alle vlakken blijft doorgroeien. In de praktijk vinden mensen bewustwording en cultuur en mentaliteit het lastigst. Want hoe laat je mensen bewust klachten inzien, doorzien en begrijpen? Deze moeilijke ontwikkelingselementen gaan vooral over de zachte kant van klachtenmanagement. Overigens, die leiden het hardst tot positieve resultaten in de klachtafhandeling!” ✕

tekst Aart Verschuur