

Luisteren is goud



vlnr: Gisela Bos, Erik van Engelen, Jacqueline Plooi, Petra Ligteringen, Annet Visser, Karin Docters van Leeuwen en Mike Verheul.

Energiebedrijf Eneco won begin oktober de Gouden Oor Award voor het beste klachtenmanagement. Met name vanwege een bijzondere case waarin persoonlijke ontwikkeling, werkbewustzijn en hostmanship rond klachtenmanagement centraal staan. “Met dit project hebben we zoveel learnings opgedaan. Naast het klachtenmanagement is ook de klantenservice op onze afdeling er sterk door verbeterd.”

Ze was al jaren bekend met de prijs, maar dit jaar was het dan de eerste keer dat Eneco de competitie aanging. “Ervaringen met elkaar delen, in een open en plezierige sfeer. En je prestaties getoetst en beoordeeld zien door een jury met een indrukwekkende track record. Het is best een traject waaraan je begint, als je intekent voor deze prijs. Zo’n Gouden Oor Award winnen, ja, dat betekent wel degelijk iets”, steekt een enthousiaste Jacqueline Plooi, hoofd afdeling Klach-

tenmanagement van Eneco, van wal. Nog niet eens zo lang geleden, begin dit jaar om preciezer te zijn, omarmde de klachtenafdeling de hostmanshipgedachte. Eneco is van oorsprong een technisch georiënteerd bedrijf, waar veiligheid en levering leidend zijn. Logischerwijs zijn medewerkers dan gebrand op het stipt naleven van geldende regels, zo ook de klantadviseurs. Een andere, meer menselijke manier van omgaan met de klant geniet de voorkeur. Klantadviseurs dienen

meer mee te bewegen met de klant. Dat vraagt om vrijheid, eigen verantwoordelijkheid, de dialoog aan durven gaan en om dienstbaarheid en toegeeflijkheid. Kortom, om hostmanship. Door diverse workshops hierover te houden, ontstond er dynamiek op de 60 hoofden tellende afdeling. "Collega's zoeken elkaar veel meer op dan voorheen. Juist de vrijheid maakt dat iedereen zich wil ontwikkelen. Coaching is op vrijwillige basis. De wil om dienend te presteren, moet uit jezelf komen."

De Wall of Commitment blijkt daarbij een vinding. Medewerkers communiceren er openlijk over hun beloftes, waar ze aan willen werken voor zichzelf. Een belofte staat me bij: 'Ik draai mijn gezicht van mijn scherm af, als ik in gesprek ben met een klant. Dan geef ik hem de volle aandacht.' De Wall heeft ook de volle aandacht van de teamleiders. Op een andere muur, de Wall of Fame, prijken de positieve berichten die klanten achterlaten. "Medewerkers waren er wat onwennig mee in het begin. Maar nu ze geleerd hebben hoe leuk het is om een compliment te ontvangen, pakken ze hun verantwoordelijkheid en gaan nog harder voor klanten lopen. Ook doordat ze met regelmaat oog in oog staan met klanten die we uitnodigen om met ons in dialoog te gaan, is klantbeleving echt tot leven gekomen. Bewust praten we dan niet over de inhoud van een klacht, maar over de manier waarop we met klanten communiceren. De dialoog, hoe ervaren ze die? Als je dat ten overstaan van een klant verneemt, komt het anders binnen."

Hostmanship is inmiddels gemeengoed binnen de afdeling. Niet het management, maar de klantadviseurs houden het levend. Een aantal van hen is ambassadeur van de hostmanshipgedachte. Over een aantal maanden dragen ze het stokje met moeite over aan collega's op de afdeling. Zo blijft het levend. En slaat de vonk ook over op andere afdelingen van Eneco. Binnenkort volgt een intern seminar over het onderwerp.

Leren van best practices

De Gouden Oor Award werd voor de vijfde keer uitgereikt en is een initiatief van het Gouden Oor Platform. Met de uitverkiezing van de Award wil het platform bijdragen aan meer bewustwording voor



vlnr: Eric de Haan, Kees Ahaus, Jean-Pierre Thomassen, Fred Langerak en Hein Dekker.

In de ogen van jury verdiende Eneco de Gouden Oor Award 2013 vanwege:

- de resolute keuze om met hostmanship helemaal te focussen op volwaardige betrokkenheid van medewerkers vanuit het vertrouwen dat werkelijk betrokken medewerkers resulteren in grotere betrokkenheid van klanten;
- het vrijwillige karakter van het programma (coaching op vrijwillige basis) waardoor medewerkers op hun intrinsieke betrokkenheid werden uitgedaagd;
- de transparantie van het traject door medewerkers hun persoonlijke beloftes voor elkaar zichtbaar te laten maken (Wall of Commitment) waardoor intern de kracht van kwetsbaarheid kon worden benut;
- het accent op het positieve (juist binnen een afdeling klachtenmanagement) door oog te hebben voor complimenten en deze ook zichtbaar te delen (Wall of Fame);
- de daadwerkelijk inbreng van klanten in het programma waardoor klantbeleving echt tot leven is gekomen;
- de keuze om voorbij te gaan aan training (van skills en vaardigheden) en te werken aan 'werkbewustzijn' in combinatie met persoonlijke ontwikkeling;
- de wijze waarop het ontwikkelingsprogramma inmiddels vanzelf is opgepakt door medewerkers (ambassadeurs) die zorgen voor continuïteit, bewaking en borging van hostmanship.

professionalisering van klachtenmanagement en de aandacht vestigen op best practices om van te leren. Eerder sleepten MCB Nederland (2007), ABN Amro (2009), Robeco Direct (2011) en Essent en KLM (2012) deze prijs voor de meest klantgevoelige organisatie in de wacht.

De prijs volgt op een uitgebreide sitevisit door twee juryleden en een presentatie voor de vijfköppige jury. Die bestaat uit: prof. dr. ir. Kees Ahaus (hoogleraar kwaliteitsmanagement aan de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van TNO management consultants), Hein Dek-

ker (lead auditor Vedas Quality), Eric de Haan (voorzitter Stichting Gouden Oor en directeur Seven customer value management), prof. dr. Fred Langerak (hoogleraar Management van Productontwikkeling aan de Technische Universiteit Eindhoven) en drs. Jean-Pierre Thomassen (managing consultant TNO management consultants). De toetsingskaders die worden gehanteerd bij deze uitverkiezing zijn gebaseerd op de Gouden Oor Standaard, de ISO 10000-richtlijnen en internationale best practices.

Wat doet een Gouden Oor Award met de organisatie?



Bij KLM Nederland

De afdeling Customer Care van KLM Nederland won in 2012 de Gouden Oor Award in de categorie Special Projects, omdat KLM op het gebied van klachtenmanagement een nieuw operating model ontwikkelde en een scala aan verbeterinitiatieven had doorgevoerd. Klanten die een klacht indienen worden vertrouwd, gesprekstijden zijn losgelaten en servicemedewerkers zijn empowered. Voortaan is de afdeling wel opgewassen tegen een onvoorziene hoeveelheid klachten en claims als gevolg van slecht weer of een enorme aswolk, zoals enkele jaren geleden. Coriene Inia, Manager Customer relations KLM The Netherlands: "De Award zie ik als een erkenning door een zeer bekwame vakjury. Daarin zitten autoriteiten en wetenschappers op het gebied van klantgerichtheid en kwaliteitsmanagement. In het serviceteam heeft het winnen voor een enorme boost gezorgd. Het is per slot van rekening mensenwerk. Zij hebben de verandering moeten doormaken. Binnen een groot bedrijf als KLM is onze afdeling op de kaart gezet. Andere afdelingsmanagers zien in dat customer care een heel belangrijk onderdeel is van onze bedrijfsvoering. Gevolg is dat er eenvoudiger resources loskomen voor zaken die we op onze roadmap hebben staan. Met actuele data kan ik aantonen dat onze nieuwe werkwijze na elke claim tot grotere klanttevredenheid leidt dan eerder. Nog steeds zie ik een opwaartse beleving. We blijven nieuwe verbeteringen doorvoeren. Zo zijn alle pursers uitgerust met een iPad, waarmee ze toegang hebben tot klantinformatie van alle passagiers aan boord. Gaat er iets mis, is de speciale maaltijd op de heenweg niet geleverd, dan kan de purser op de terugreis extra aandacht besteden aan de klant. Die voelt zich daardoor erkend en gewaardeerd. Daarnaast herzien we onze communicatie-uitingen op tone of voice en zorgt het Social Mediateam dat het binnen 24 uur op elke social-mediauiting reageert. Ook van de jury kregen we destijds nog verbeterideeën aangereikt. We hebben ze nagenoeg alle doorgevoerd. Meest van belang is wel dat customer care nu in de strategie van KLM embedded is. Hierdoor zijn alle front offices door-drongen van het belang van First Contact Right en zijn ze meer empowered om klachten op te lossen. Ook de customer feedbackloop binnen de organisatie is sterk verbeterd. Een laatste advies aan de winnaar en de genomineerden: blijf op zoek gaan naar nieuwe verbetermogelijkheden. Die zijn er, altijd."

Gouden Oor is een Stichting met als missie organisaties te helpen gehoor te geven aan klanten om zo de klantrelatie te versterken en te leren van klanten. De Gouden Oor Standaard dient daarbij als referentiekader, norm voor erkenning en als toetsingskader voor de jaarlijkse Gouden Oor Award. Het Gouden Oor Platform verzorgt vier keer per jaar Clinics waarop klantenmanagers elkaar ontmoeten, kennis delen en inspireren. | goudenoor.nl



Bij Essent

Essent won in 2012 de Gouden Oor Award in de categorie Bedrijven, omdat het een verbeteringslag op het gebied van klachtenmanagement heeft doorgevoerd. Leren van klachten en continu verbeteren staan daarbij centraal. De klachtenafdeling gaat via een continue verbetercyclus (KAIZEN) op zoek naar de oorzaak van een klacht, hoe deze is te voorkomen en hoe aansluitend de klanttevredenheid kan worden vergroot. Teamleider Olga Teggeler van Essent herinnert zich de felicitaties van collega's uit de organisatie nog goed. "De prijs is een erkenning voor het werk van de klantadviseurs. Binnen Essent hebben we het verhaal op veel verschillende momenten mogen presenteren. Het heeft iedereen nog bewuster gemaakt van het feit dat we meer vanuit het perspectief van de klant moeten denken en handelen. Voorheen waren we geneigd de klant om een bewijs te vragen om zijn klacht te ondersteunen. Dat vergde tijd, waardoor de oplossing van de klacht op zich liet wachten. Nu gaan we er veel meer vanuit dat alle klanten te goeder trouw handelen. We bewegen meer naar een situatie waarbij de klant bepaalt en wij daarin adviserend optreden." Ook het energiebedrijf is met de verbeterpunten van de jury aan de slag gegaan. "We stemmen het klantbeleid meer af op wat de klant wil. Zo hebben we diverse klanten voor thema-avonden uitgenodigd. Wat vinden klanten belangrijk aan onze producten en dienstverlening? Hoe willen ze contact met ons onderhouden en wat vinden ze van belang bij klachtafhandeling? Met de tips die deze thema-avonden opleverden, hebben we direct ons voordeel gedaan. Daarnaast hebben we geleerd klanten positief te verrassen bij een klachtafhandeling. Achteraf een kaartje sturen of bedanken voor een klacht draagt meer bij aan een plezierige relatie dan een tegemoetkoming in geld. Klanten ervaren het als persoonlijker en zijn daardoor meer tevreden over ons."