

"Managers steken hun kop in het zand"

Specialist in klachtenmanagement

Klachten vormen typisch een onderwerp waarbij in de meeste bedrijven een groot gat gaapt tussen de perceptie van het management en de praktijk. Hoewel goed klachtenmanagement tot forse besparingen kan leiden, bedienen de meeste managers zich van struisvogelpolitiek. Wie wil er nu te koop lopen met het feit dat zijn afdeling nogal wat klachten krijgt? Niet zo slim, vindt specialist in klachtenmanagement Ingrid Polfliet.

Een klacht is een gratis advies. Als een klant een klacht heeft, vraag ik meteen welk advies de klant me geeft.

Goed idee?

"Ja hoor, dat kan, maar alleen als de agent de bevoegdheid heeft om dit ook direct op te volgen als het om een reëel advies gaat. Bijvoorbeeld als hij of zij altijd kan doorverbinden naar de tweede lijn. In de meeste organisaties zijn de bevoegdheden van medewerkers met klantcontact echter gering.

Dat is niet gek, want naarmate een organisatie groter wordt zijn er meer procedures en richtlijnen. Bovendien hebben klachten betrekking op vele geledingen in de organisatie: marketing, logistiek, ICT. In de meeste gevallen is het daarom beter om als organisatie zelf het voortouw te nemen en naderhand te vragen of een klacht naar tevredenheid is opgelost. Kijk, een gemiddelde Nederlander vindt het helemaal niet erg als er een keer ergens iets mis gaat. En hij begrijpt ook dat het tijd kost om dat op te lossen. Maar hij wordt boos als hij niet serieus wordt genomen als hij dit meldt. De essentie is dat je openstaat voor wat een klant zegt. Dat is iets anders dan daar altijd in meegaan."

Bij een klacht geef ik de klant altijd gelijk, spreek ik hem nooit tegen.

Goed idee?

"Dat ligt eraan hoe je tegenspreken interpreteert. Je kunt de klant niet altijd gelijk geven. En dat hoeft ook helemaal

niet. Het gaat erom dat je een dialoog creëert, dat je open staat voor input van de klant. Je moet niet tegen een klant ingaan als hij zegt dat hij de vorige keer niet fatsoenlijk is geholpen. Zeg in zo'n geval dat je dat vervelend vindt en dat je je best doet de moeilijkheid nu wel zo snel mogelijk op te lossen.

Maar wijk bij het vinden van die oplossing niet af van je eigen beleid. Soms eist een klant iets onredelijks. Voor je het weet schep je een precedent en willen andere klanten daar ook aanspraak op maken. Bovendien, er is niet voor niets een Geschillencommissie.

Maak wel altijd de afweging of het loont om met een klant in conflict te blijven. Stel dat de klant een openstaande rekening van 23 euro niet betaalt omdat hij meent dat hij ergens recht op heeft, terwijl hij dat naar het inzicht van de organisatie niet heeft. Wil je daar dan een langslappende zaak van maken of crediteer je die 23 euro gewoon?"

Een klacht afhandelen voelt als het opruimen van de puinhopen van een ander. Hoe voorkom ik dat?

"Dat klopt, als er niets aan de oorzaken van klachten wordt gedaan, krijgen agents inderdaad dat gevoel. Daarom is het belangrijk dat je als management de oorzaken van klachten signaleert en er vervolgens wél wat aan doet. Je moet de betreffende afdelingsmanagers of medewerkers erbij halen, zodat ook zij zich bewust worden van het feit dat er

klachten zijn, bijvoorbeeld over de levertijd of een marketingactie. Het gaat er niet om een zwarte piet te vinden die je op de fout kunt afrekenen. Het is van belang dat medewerkers ervan leren zodat de fout of situatie zich in de toekomst niet meer voordoet.

Het helpt bovendien als mensen elkaar kennen, want het is makkelijker om op een anonieme logisticus of marketeer te schelden. Of maak een weblog waarop medewerkers uit alle geledingen van de organisatie onderling klachten, oplossingen en ervaringen kunnen uitwisselen. Isoleer klachten niet, maar communiceer erover zodat ook de medewerkers die aan de bron van de klacht staan, er iets van kunnen leren. Klachtenmanagement gaat erom dat je een lerende organisatie creëert.

Daarnaast is het natuurlijk belangrijk dat agents plezier hebben in hun werk. Een manager moet niet alleen kijken naar zijn kwantitatieve KPI's, hij moet ook oog hebben voor de zachte kant. Als agents geen enkele vrijheid krijgen om een klacht op te lossen en bij de meest simpele vragen al vastzitten aan ingewikkelde procedures, dan zullen ze vroeg of laat afstompen. Een klant merkt dat meteen.

Hij heeft het ook in de gaten als een agent is gebonden aan een script. Ik zeg niet dat scripts nu meteen in de ban moeten – sommige organisaties zijn zo groot en/of producten zijn zo complex dat het een noodzaak is – maar een

medewerker moet wel authentiek overkomen en enige vrijheid hebben om snel tot een goede oplossing te komen. Het is heel onbevredigend als je weet of vermoedt dat de klant van het kastje naar de muur wordt gestuurd.

Een oplossing zou kunnen zijn om agents per periode een vrij budget te geven voor het oplossen van klachten, bijvoorbeeld 1000 euro per kwartaal. De agent kan dit bedrag naar eigen inzicht aanwenden, bijvoorbeeld door een rekening kwijt te schelden, een koerier te laten rijden of een bloemetje te laten bezorgen. Dit proces moet natuurlijk wel worden begeleid, zowel kwantitatief als kwalitatief."

We zeggen dat we klantgericht zijn, maar in de praktijk zien klanten daar weinig van terug. Hoe verander ik dat?

"Vrijwel iedere organisatie is klantgericht, want dat betekent niet meer of minder dan dat je de intentie hebt om de klant goed te bedienen. Dat is echter wat anders dan klantgedrevenheid. Dan staat de klant écht voorop, heeft de agent de bevoegdheid om het probleem voor de klant op te lossen en wordt daarna intern wel gekeken hoe dit verder wordt afgewikkeld. Slechts weinig organisaties zijn klantgedreven. De meeste hebben procedures waaraan agents zich moeten houden. Die beperkte bevoegdheid staat klantgedrevenheid in de weg.

De kern van het probleem is echter niet de procedures, maar het feit dat de

tekst
Mirjam
Hulsebos

"Een organisatie of afdeling die zegt dat ze nooit klachten krijgen, moet je per definitie wantrouwen"

Wie is Ingrid Polfliet-Arens?

Tijdens haar MBA werkte ze als interimmanager vanuit Hanson bij Nuon. Daar werd het derdelijns klachtenteam (media-aandacht en geschillen) verder ingericht en geprofessionaliseerd. De organisatie worstelde met de vraag hoe ze operational excellence kon combineren met meer focus op de klant vanuit klachtenperspectief. Het was dan ook niet vreemd dat ze dit als thema voor haar MBA-afstudeerscriptie koos. Ze heeft inmiddels namens Hanson vele projecten op het gebied van klachtenmanagement gedaan.

meeste managers hun kop in het zand steken en zeggen dat er geen klachten zijn. Dat is immers niet iets waar je graag mee te koop loopt. Een organisatie of afdeling die verklaart dat ze nooit klachten krijgen, moet je per definitie wantrouwen. Dat betekent meestal dat de drempel zo hoog is om aan de bel te trekken dat klanten daar maar van afzien of dat er domweg niet wordt geregistreerd. Als contactcentermanager kun je hier wat aan doen door klachten vast te leggen. Als je weet wat de belangrijkste tien redenen zijn waarom mensen bellen, kun je hier je processen op afstemmen. Bovendien is het goed

om in kaart te brengen wat een klacht kost, want dan kun je ook aangeven hoeveel je kunt besparen als het aantal klachten daalt.

En tot slot zou je moeten inschatten wanneer een klant weggaat en hoeveel geld dat kost. Op die manier kun je een businesscase maken om het management te overtuigen van het nut van klachtenmanagement. De gemiddelde agent snapt heel goed waar het mis gaat en voelt op zijn klompen aan dat het goedkoper is om de klant direct de eerste keer goed te helpen. Het is het management wat je moet overtuigen." x