

De rol van mensen in klantenservice

De eerste en misschien wel de belangrijkste pijler is die van 'mensen'. Human Resource Management (HRM) of "personeelsmanagement" speelt een cruciale rol in klantenservice. Klantenservice is mensenwerk. Een niet goed functionerend persoon heeft direct gevolgen voor de service. De medewerkers moeten dan ook worden gezien als investering. Je investeert in recrutering, selectie, opleiding, training, coaching, etc. Die investering moet uiteraard renderen. Vergelijk het met een dure machine: je bent kieskeurig bij de aanschaf, je bent er zuinig op en je pleegt constant onderhoud.

Er zijn situaties waar de medewerkers nauwelijks enige binding hebben met de activiteit, men werkte er omdat men inkomsten nodig heeft. Opleiding is summier, plezier is er niet bij, eigen initiatief wordt niet altijd op prijs gesteld, etc. Men moet niet de illusie hebben dat een dergelijke afdeling tot grote hoogte kan groeien op gebied van kwaliteit en efficiëntie.

Ook belangrijk is na te gaan of een service center in het loongebouw van een organisatie past (soms is dit een argument vóór uitbesteding). Een praktijksituatie: Binnen een bedrijf was langzaam in loop der jaren een afdeling klantenservice gegroeid. Bekeek je vervolgens de salarissen, dan bleek dat de mensen in vergelijking met andere organisaties in die branche veel verdienden. Je zit dan met een situatie die niet simpel aan te passen is maar wel met veel te hoge kosten. Salarissen zijn dus een punt van aandacht bij het opzetten van een dergelijke afdeling.

Nu lijkt voor velen het opzetten van een klantenservice een simpele zaak. De ervaring leert echter dat de invulling vaak meer voeten in aarde heeft dan menig een denkt. Beschikbaarheid van medewerkers in de regio kan soms een probleem zijn. Heb je vervolgens geïnvesteerd in mensen, dan blijken ze snel weer weg te gaan omdat goede medewerkers in deze branche gewild zijn op de arbeidsmarkt.

Nog een praktijkvoorbeeld: een gemeente dacht dat zij vanwege het aantal werkzoekenden een ideale locatie zou kunnen zijn voor het opzetten van callcenters ten behoeve van klantenservice. Bellen kan iedereen dus waarom niet. Men kwam uiteindelijk van een koude kermis thuis. Klantenservice vereist mensen met een behoorlijk opleidingsniveau, mensen die kunnen improviseren, die goed algemeen beschaafd Nederlands spreken, die creatief zijn en zich niet voor één gat laten vangen. Slechts een paar procent van het totale bestand werkzoekenden bleek geschikt te zijn. Een pure onderschatting van het niveau van een klantenservicemedewerker, ook al is die voornamelijk gericht op telefonisch klantcontact.

Bij de selectie van medewerkers zal sterk moeten worden gelet op opleidingsniveau en persoonlijkheid. Denk daarbij ook aan face-to-face situaties zoals bij een loket of balie. Klantenservice is gevoelig voor sfeer en wijze van omgang met elkaar. Hierbij een verwijzing naar het leuke boekwerkje "Klantenservice" van Phil Kleingeld¹). Hij behandelt daarin een aantal menselijke aspecten van klantenservice.

Hebben we eenmaal de juiste mensen te pakken, dan moeten zij worden opgeleid. Daarbij gaat het niet alleen om de inhoudelijke kennis van de diensten, producten en procedures maar evenzeer om zaken als gesprekstechniek, wellicht verkoopvaardigheid en vaardigheid met hulpmiddelen (competenties).

Competentie management

Over competentie management is en wordt veel geschreven. Er zijn even zovele voor- als tegenstanders, net zoals er goede en minder goede voorbeelden zijn van het toepassen ervan.

Laten we eerst vaststellen wat de betekenis van dit magische woord is. In de optiek van de schrijver is competentie management het (mede) sturen op (noodzakelijke) bekwaamheden van medewerkers in een organisatie. Niets meer en niets minder. In dat licht bezien is het toepasbaar in alle organisaties. Het is belangrijk om twee zaken goed in het oog te houden: de praktische toepasbaarheid ervan en het voorkomen dat competentie management een doel op zich wordt. Als in de basis aan deze twee voorwaarden wordt voldaan, kan het een uitstekend hulpmiddel zijn om klantenservice te helpen optimaal te profiteren van de talenten van hun medewerkers.

Competentie management stelt ook eisen aan de cultuur van de organisatie en de leidinggevenden. Een organisatie zal een cultuur dienen te hebben (of daar in ieder geval naar moeten streven) die medewerkers steeds stimuleert zich verder te ontwikkelen. De organisatie moet bovendien bereid zijn in hen te investeren in termen van aandacht, tijd en geld. Daarnaast is van essentieel belang dat er een

¹ ISBN: 90 246 03161

cultuur is die gericht is op leren en verbeteren versus “straffen” bij het maken van fouten. Hierover meer in het volgende hoofdstuk over cultuur.

Voor de leidinggevenden is het belangrijk dat ze deze cultuur ondersteunen, uitdragen en daarbij over een aantal basiseigenschappen beschikken, zoals:

- “Medewerkersensitiviteit”: goed aanvoelen wat er leeft onder de medewerkers;
- Begrip voor wat een ieder beweegt en hoe de individuele talenten optimaal zijn in te zetten;
- Streven naar kwaliteit en ontwikkeling van ieder individu;
- Open manier van communicatie;
- Stimuleren van zelfstandigheid van medewerkers, maar hulp bieden waar nodig;
- Altijd nakomen van afspraken.

Over welke competenties hebben we het dan? Daar is op voorhand geen eenduidig antwoord op te geven. Het verschilt uiteraard per organisatie, hoewel er wel een aantal organisatieafhankelijke competenties kunnen worden bepaald voor de verschillende typen medewerkers binnen klantenservice organisaties. Indien aanwezig, zullen de zogenaamde kerncompetenties van een organisatie deel uitmaken van de volledige competentieset, die daarnaast bestaat uit zogenaamde functiegebonden competenties. Je zou moeten pleiten voor een beperkt aantal competenties die helder en eenduidig zijn beschreven, zodat de focus kan worden gelegd op datgene wat werkelijk relevant is voor een functie en zal leiden tot een beter presterende medewerker en uiteindelijk tot onderscheidend vermogen van de organisatie. Die praktische toepasbaarheid en het uiteindelijke doel mogen nooit uit het oog worden verloren. Alleen dan is competentie management een zinvolle bijdrage voor een klantenservice en haar medewerkers.

Ter illustratie volgt hierna een aantal kerncompetenties die goed toepasbaar zijn bij klantenservice.

- Herkent (on)uitgesproken klantwensen.
- Ziet wat belangrijk is, anticipeert hierop en past de volgorde aan.
- Formuleert tactvol, past taal en argumenten aan op doelgroep.
- Zoekt actief samenwerking met anderen en biedt ongevraagd hulp.
- Herkent fouten in het eigen werk en dat van anderen en corrigeert deze.
- Gedraagt zich netjes in de omgang met klanten en past kleding, uiterlijke verzorging en optreden aan de eisen van de functie aan.
- Stelt zich verantwoordelijk voor het eigen handelen, ook in lastige situaties.

Tot slot: Competentiemanagement begint “bij de poort”. Verdere ontwikkeling van nieuwe en reeds aanwezige medewerkers kan alleen indien bij het selectieproces voor een functie wordt uitgegaan van en getoetst wordt op de juiste, benodigde competenties. Het is dan ook evident dat er gebruik wordt gemaakt van actuele en volledige functieprofielen waar de (eventuele) kerncompetenties en functiegebonden competenties onlosmakelijk deel van uitmaken. Gestructureerd en competentiegericht interviewen op basis van deze functieprofielen is vervolgens een volgende voorwaarde. De cirkel is pas helemaal rond als die competenties ook weer deel uitmaken van beoordelings- en evaluatie-instrumenten.

Monitoring

Als de mensen eenmaal opgeleid en getraind zijn, kunnen ze worden ingezet. Maar dan komt een ander belangrijk punt om de hoek kijken. Regelmatig nagaan hoe medewerkers gesprekken voeren in de zin van efficiëntie, klantvriendelijkheid en effectiviteit. Noem dat onderhoud van de investering ofwel het coachen. Medewerkers kunnen daarmee op een hoger niveau worden gebracht mits men dat op de juiste wijze doet. Gebeurt dat via een harde afrekening dan zal de medewerker snel verdwijnen (kapitaalvernietiging) maar als de medewerker er van doordrongen wordt dat het om prestatieverbetering (en dus meer plezier en voldoening) gaat, zal het beter en sneller geaccepteerd worden.

Hoe kun je nu gesprekken beoordelen? Er zijn daarvoor drie methoden. De eerste is door online mee te luisteren met gesprekken die door medewerkers worden gevoerd. Dat kunnen telefonische

gesprekken zijn maar ook face-to-face gesprekken. Na een dergelijk gesprek kun je dan samen met de medewerker het geheel doornemen en aanwijzingen ter verbetering geven.

De tweede methode is specifiek gericht op het automatisch opnemen van telefoongesprekken om deze later te beluisteren. Dit heet in vaktermen automatic-call-recording. Veel callcenter-systemen hebben deze functionaliteit waarbij alle gesprekken worden vastgelegd. Achteraf kunnen die gesprekken worden gebruikt om medewerkers te coachen dit komt bovendien van pas in gevallen van bijvoorbeeld toezeggingen of klachten aan of door klanten. Meer hierover in het hoofdstuk "systemen".

Een derde manier bestaat uit het af en toe laten bellen, mailen of bezoeken van klantenservice door een "mystery guest" die zich opstelt als klant, een uitstekende methode om na te gaan hoe klantenservice en de medewerkers die een groot deel daarvan vormen, functioneren. Deze methode is te gebruiken voor telefonisch klantcontact maar is ook bijzonder geschikt voor het beoordelen van loketdiensten.

Enkele tips

Wat betekent het element "mens" nu voor de organisatie en hoe zou je hier meer om kunnen gaan. Hierbij een paar tips:

- Zorg voor goede functieprofielen en de daarbij behorende competenties.
- Stem de selectie van medewerkers daarop af.
- Wees bij de selectie duidelijk en eerlijk over de eisen die je stelt en de wijze waarop medewerkers worden beoordeeld.
- Probeer te achterhalen wat de echte redenen zijn waarom een kandidaat solliciteert. Kent hij het bedrijf?
- Vraag medewerkers naar hun mening, ook medewerkers die vertrekken (exit gesprek).
- Stimuleer "meedenken" in verbeteren bij de medewerkers.
- Zorg voor coaching van het management.