

LAAT UW KLANT UW MEDEWERKERS STUREN EN MOTIVEREN

Positieve kant van 'n ontevreden klant

Uw klant is koning. Niet zo gek, aangezien klanttevredenheid bijdraagt aan de reputatie van uw organisatie. En een goede reputatie levert inkomsten op. Om uw klanttevredenheid op peil te houden, moet u uw medewerkers zo zien te motiveren dat ook zij er een uitdaging in zien om het de klant nóg meer naar de zin te maken. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Gelukkig kunt u profiteren van hulp uit onverwachte hoek: de ontevreden klant. U kunt ontevreden klanten namelijk inzetten om uw medewerkers te motiveren en te sturen.

Medewerkers raken gemotiveerd als zij in **contact** komen met klanten die van hun **harde werk** profiteren. Waardering van een **tevreden klant** maakt medewerkers namelijk enthousiast en geeft hun vertrouwen in het succesvol uitvoeren van toekomstige werkzaamheden. Een tevreden klant kan dus een goede steun zijn bij het motiveren van medewerkers. Toch is motivatie niet altijd genoeg om daadwerkelijk een prestatieverhoging te bereiken. Zo moet u uw medewerkers ook sturen op het hanteren van een goede werkwijze. U staat er echter niet alleen voor. Uit recent onderzoek van de Erasmus Universiteit blijkt dat medewerkers de grootste verbeteringen in hun prestaties laten zien als ze zowel waardering als kritiek van de klant krijgen. Ontevreden klanten kunnen dus ook een grote steun zijn.

Kans

Niet iedere klant is een tevreden klant. Zelfs als de klant profiteert van het verrichte werk, is het goed mogelijk dat hij niet te spreken is over de uitvoering ervan. Hier ligt een kans voor uw organisatie. Hoewel het in eerste instantie misschien niet prettig is voor uw medewerkers om op fouten gewezen te worden, kan deze informatie hen stimuleren om verbeteringen aan te brengen. Als de klant benadrukt op welke manier uw medewerkers hem benadelen en aan geeft welk negatief effect dat op hem heeft, zullen uw medewerkers zich bewust worden van de negatieve gevolgen van de

slechte werkprestatie voor de klant. Ze zullen de klant niet willen benadelen en daardoor al snel de noodzaak voelen om verbeterpunten aan te pakken.

Slag

Zoals gezegd is het niet altijd prettig voor medewerkers om door de klant op fouten gewezen te worden. Ook niet als de klant uw medewerkers daarmee waardevolle inzichten geeft. Medewerkers zullen kritiek van een klant niet makkelijk accepteren om vervolgens daadwerkelijk verbeteringen in hun werk aan te brengen. Voor dit probleem is echter een eenvoudige oplossing. Het effect van waardering en kritiek van de klant blijken elkaar namelijk te versterken! De uitgesproken waardering van de klant zorgt ervoor dat medewerkers zich openstellen voor het accepteren en verwerken van zijn kritiek. Hierdoor zien medewerkers de waarde in van de kritiek en raken ze gemotiveerd om er direct mee aan de slag te gaan.

Het is dus belangrijk om te beginnen met de waardering van de klant. Vervolgens kan zijn kritiek aan bod komen. Voorkom wel dat uw medewerkers in de war raken over de vraag of de klant nu wel of niet tevreden is. Dit kunt u doen door te benadrukken over welke aspecten van het afgeleverde werk de klant tevreden is en over welke aspecten niet. Wees hierin zo concreet mogelijk.

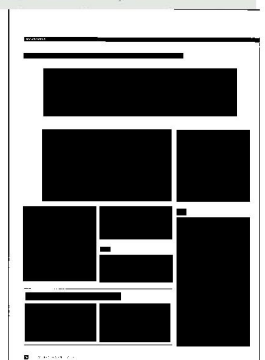
Harder

Als zowel de tevredenheid als de ontevredenheid van klanten op de juiste manier worden benadrukt, zal de klant uw medewerkers niet alleen harder laten werken, maar vooral ook in de goede richting sturen. Op die manier zal het werk van uw team beter aansluiten op de behoeften van de klanten en zal de klanttevredenheid toenemen.

Het is natuurlijk mooi dat de klant uw medewerkers beter laat functioneren, maar dan moeten uw medewerkers wel de gelegenheid hebben om de waardering en de kritiek van de klant te ontvangen. Die gelegenheid is er vaak niet. Medewerkers hebben immers niet altijd direct contact met de klanten, ook al voeren ze werk uit waar anderen baat bij hebben. Denk bijvoorbeeld aan een postsorteerder. Welke postsorteerder ziet met regelmaat het blijde gezicht van een klant als deze zijn brief opent?

Zelden

Ook medewerkers die wel direct contact hebben met klanten, krijgen niet altijd waardering voor het afgeleverde werk terwijl de klanten wel tevreden zijn. Zo zal een



verkoper zelden te horen krijgen dat zijn advies goede raad was nadat de klant zijn aankoop heeft gedaan. Ook zal de verkoper zelden te weten komen hoe de klant profiteert van producten of diensten die hem zijn aangeraden. Het is dus belangrijk dat u gelegenheid creëert waarbij klanten aan uw medewerkers kunnen vertellen wat voor hen de persoonlijke gevolgen zijn van het werk dat uw medewerkers verrichten. Klanttevredenheid verandert steeds weer. U moet het dus in de gaten blijven houden. Laat het dan ook niet bij een eenmalige kennismaking met de klant, maar voer leren van de klant structureel in. U kunt het onderdeel klanttevredenheid bijvoorbeeld als vast agendapunt opnemen in het teamoverleg. Hierdoor kunt u direct ingrijpen als er iets mis gaat en blijven ook uw medewerkers alert. Het zal voor uw medewerkers ook makkelijker zijn om waardering en kritiek te ontvangen en om te zetten in concrete verbetering als dit regelmatig gebeurt.

Bart Dietz, Assistent professor en Emmy Kooloos, onderzoeksassistent, RSM Erasmus Universiteit, bdietz@rsm.nl, www.rsm.nl

Broodnodige informatie

Er zijn een aantal manieren om de waardering en de kritiek van de klant bij uw medewerkers te krijgen. Om een goed startpunt te hebben, moet u echter eerst de klanttevredenheid in kaart brengen. Dit kunt u bijvoorbeeld doen door in gesprekken met klanten te vragen op welke gebieden uw medewerkers op dit moment boven of juist onder verwachting van de klant presteren.

Aandacht

Bekijk of er onderdelen in bedrijfspro-

cessen zijn waarin uw organisatie volgens uw klanten merkbaar tekortschiet. Op basis van dit soort informatie kunt u achterhalen welke punten extra aandacht nodig hebben. Vervolgens kunt u de volgende stappen zetten:

- Ga op zoek naar berichten over een goed uitgevoerde taak die voordelige gevolgen had voor één of meerdere klanten. Verzamel ook klachten waaruit blijkt wat de gevolgen zijn van een teleurstellende afhandeling. Bespreek deze gevallen met uw medewerkers.
- Nodig één van uw klanten uit om over zijn ervaringen met uw organisatie en uw medewerkers te vertellen. Persoonlijk contact is het meest effectief.
- Controleer of de klantfeedback het gewenste effect heeft op uw medewerkers. Uw medewerkers zouden u daarna moeten kunnen vertellen over welke onderdelen van het werk de klant erg tevreden is en welke onderdelen nog verbetering nodig hebben.

Kritiek kan de puzzel compleet maken

Kritiek van klanten kan onmisbare sturing geven aan uw medewerkers. Denk bijvoorbeeld eens aan een cursusleider. Als het niveau van de cursus niet goed is afgestemd op het niveau van de cursisten, kunnen zij niet optimaal gebruikmaken van de informatie die ze nodig hebben bij hun werk.

Voor de cursusleider zou het in dit geval zinvol zijn om te weten dat hij het niveau van zijn cursusmateriaal niet goed heeft afgestemd op het niveau van de cursisten. Nog waardevoller voor hem is de kennis dat de cursisten hiervan problemen in hun eigen werk ondervinden.