

ONTEVREDEN KLANT ZORGT VOOR PRESTATIEVERBETERING

# Ongezouten kritiek het mooiste cadeau

Een ontevreden klant lijkt op het eerste gezicht soms een lastpak. U moet er kostbare tijd in investeren en het kan moeilijk zijn om tot een oplossing te komen. Maar eigenlijk is dat meer een kwestie van perceptie. Een ontevreden klant kan namelijk ook een belangrijk hulpmiddel voor u zijn. U kunt hem inzetten om uw medewerkers te motiveren en te sturen. Zij moeten het als een uitdaging gaan zien om het de klant nóg meer naar de zin te maken.

**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 tot betere prestaties te komen. Ook het hanteren van een goede werkwijze is belangrijk. 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.

## Stimuleren

Niet iedere klant is een tevreden klant. Zelfs als hij 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 medewerkers om op fouten gewezen te worden, kan deze informatie hen wel stimuleren om verbeteringen aan te brengen. Als de klant benadrukt op welke manier medewerkers hem benadelen en aangeeft welk negatief effect dat op hem heeft, zullen de medewerkers zich bewust worden van de negatieve gevolgen van hun aanpak voor de klant. Ze zullen de klant

niet bewust willen benadelen en daardoor al snel de noodzaak voelen om hun werkwijze aan te passen.

## Openstellen

Zoals gezegd is het niet altijd prettig voor medewerkers om door de klant op fouten gewezen te worden. Ook niet als de klant hen 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 waardering die de klant uitspreekt, zorgt ervoor dat medewerkers zich openstellen voor het accepteren en verwerken van zijn kritiek. Hierdoor zien zij de waarde van de kritiek en raken ze gemotiveerd om er direct mee aan de slag te gaan.

## Bod

Het is dus belangrijk dat u altijd begint met de waardering die de klant geuit heeft. Vervolgens kan zijn kritiek aan bod komen. Voorkom wel dat 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. Als u zowel de tevredenheid als de ontevredenheid van klanten op de juiste

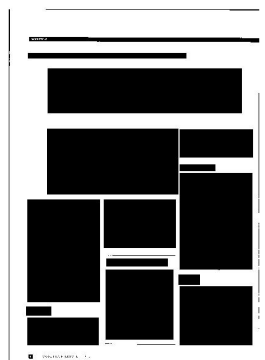
manier benadrukt, zal de klant de medewerkers niet alleen harder laten werken, maar vooral ook in de goede richting sturen. Op die manier zal het werk van het team beter aansluiten op de behoeften van de klanten en zal de klanttevredenheid toenemen.

## Postsorteerder

Het is natuurlijk mooi dat de klant de medewerkers beter laat functioneren, maar dan moeten zij 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 waarbij anderen baat hebben. Denk bijvoorbeeld aan een postsorteerder. Welke postsorteerder ziet met regelmaat het blijde gezicht van een klant als deze zijn brief opent? 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, nadat de klant zijn aankoop heeft gedaan, zelden te horen krijgen dat zijn advies goede raad was. Ook zal de verkoper zelden te weten komen hoe de klant profiteert van producten of diensten die hem zijn aangeraden.

## Alert

Het is dus belangrijk dat u gelegenheden creëert waarbij klanten aan de medewerkers kunnen vertellen wat voor hen de persoonlijke gevolgen zijn van



al het werk dat de medewerkers hebben verricht.

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 misgaat, en blijven ook de medewerkers alert. Het zal voor hen ook makkelijker zijn om waardering en kritiek te ontvangen en om te zetten in concrete verbetering als dit regelmatig gebeurt.

*Bart Dietz is assistent professor en Emmy Kooloos is onderzoeksassistent, beiden bij RSM Erasmus Universiteit. [bdietz@rsm.nl](mailto:bdietz@rsm.nl) [www.rsm.nl](http://www.rsm.nl)*

## Social media bewijzen hun nut bij het verzamelen van reacties

Er zijn een paar manieren om de waardering en de kritiek van de klant bij de 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 medewerkers op dit moment boven of juist onder verwachting van de klant presteren. Social media kunnen hierbij goede diensten bewijzen.

Bekijk of er onderdelen in bedrijfsprocessen 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:

- Nodig één van uw klanten uit om over zijn ervaringen met uw organisatie en uw medewerkers te komen vertellen. Persoonlijk contact is het effectiefst.
- Ga op zoek naar berichten over een goed uitgevoerde taak die voordelige gevolgen had voor één of meerdere klanten. Social media lenen zich hier bij uitstek voor. Verzamel ook klachten waaruit blijkt wat de gevolgen zijn van een teleurstellende afhandeling. Bespreek deze gevallen met uw medewerkers tijdens een overleg.
- Controleer of de klantfeedback het gewenste effect heeft op de medewerkers. Zij zouden u nu moeten kunnen vertellen over welke onderdelen van het werk de klant erg tevreden is en welke onderdelen nog verbetering

nodig hebben.

### Met welke methode achterhaalt u de mening van uw klant?

Als u het meten van klanttevredenheid structureel wilt invoeren, zult u in ieder geval moeten beslissen op welke manier u dit gaat doen. U kunt hierbij kiezen uit verschillende methoden. Welke het wordt, hangt onder andere af van uw doelgroep en hun bereikbaarheid. Natuurlijk kunt u de methoden ook met elkaar combineren.

- Persoonlijk contact met vragenlijst of checklist, op papier of computer.
- Via de telefoon: de onderzoeker belt op willekeurig tijdstip of maakt afspraken met respondent. Door opname in het bel-me-niet-register kan de groep die u op deze manier kunt benaderen, beperkt zijn.
- Schriftelijk: met papieren vragenlijsten.
- Digitaal: vragenlijst op internet. U nodigt klanten uit deel te nemen via e-mail of bij een bezoek aan de website.

Bepaal verder of u kwalitatief of kwantitatief wilt meten. Met kwantitatief onderzoek brengt u voornamelijk in kaart en dat is dus geschikt als u alleen maar de aantallen wilt hebben. Met kwalitatief onderzoek gaat u de diepte in, dus dat kunt u gebruiken als u wilt achterhalen waarom een klant ontevreden is. Een combinatie van de twee kan natuurlijk ook.

### Lekker veel kritiek helpt!

Kritiek van klanten kan medewerkers onmisbare sturing geven. 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. Voor de cursusleider zou het in dit geval zinvol zijn om te weten dat hij het niveau niet goed heeft afgestemd op het niveau van de cursisten, maar vooral ook dat de cursisten hierdoor problemen bij hun eigen werk ondervinden.