

Repareer eerst de klant... en dan de klacht!

Een praktische gids voor klachtenmanagement



INHOUD

INLEIDING

Het concept om vanuit de klant te denken, je transparant op te stellen, is en blijft actueel en wordt alleen maar belangrijker. In de verdere professionalisering van het klantdenken zijn er steeds meer corporaties die de waarde inzien van goed klachtenmanagement. Integraal klachtenmanagement maakt de ontevredenheid van klanten zichtbaar en het stelt organisaties in staat om continu de dienstverlening te verbeteren en de klanttevredenheid te verhogen.

De waarde die klachtenmanagement heeft voor corporaties en de worsteling die zij vaak hebben voor een goede invoering hiervan, hebben geresulteerd in deze gids. Een praktische gids die u ondersteunt bij het verder ontwikkelen van het klantdenken. De eerste uitgave verscheen in 2012 met medewerking van Wouter ter Braake. Nu in 2015 is de uitgave geactualiseerd en uitgebracht als digitale uitgave.



WAAROM KLANTEN KLAGEN?

Klanten klagen niet voor niets. ze zijn ontevreden over iets. Vaak willen ze een betere service, dienst of product. Natuurlijk is meer dan eens onderzocht waarom mensen klagen over een corporatie of andere organisatie. Hieronder geven we de vijf belangrijkste redenen.

Klanten klagen:

1. omdat ze onvoldoende aandacht voor hun persoonlijke situatie krijgen.

Elk mens en elke klant voelt zich graag uniek. Het ontvangen van persoonlijke aandacht is daarbij van groot belang. Dat geven van aandacht gaat niet vanzelf. Het heeft bijvoorbeeld te maken met verschillen in denken en doelen van medewerker en klant. Corporatiemedewerkers richten zich vaak direct op het probleem dat ze moeten oplossen, of op de woning. Maar de klant wil meer, namelijk persoonlijke aandacht. De klant wil als mens worden herkend en erkend.

2. omdat ze vinden dat de medewerker niet meedenkt/geen initiatief toont.

De klant wil niet horen wat niet mogelijk is of wat niet mag. De klant wil horen wat de alternatieven zijn. Ook als hij er niet om vraagt. Hoe kan de klant tenslotte om iets vragen als hij de alternatieven niet kent? Dit vraagt inlevingsvermogen en initiatief van de medewerker.

3. omdat afspraken niet worden nagekomen.

Beloftes die niet worden nagekomen, zijn zeer frustrerend. Informatie die men niet toestuurt, niet terugbellen of een onbeantwoorde email zijn oorzaken van frustratie bij klanten. Ook te laat komen voor reparaties of woningbezichtiging vallen daaronder.

4. omdat fouten niet hersteld worden of de organisatie onvoldoende deskundig is.

Waar mensen werken, worden fouten gemaakt. Daar is niets mis mee. Tenminste, als die fouten slechts een keer voorkomen en goed worden hersteld. Het mag niet gebeuren dat een klant drie keer tegen dezelfde fout aanloopt. Een fout waarover hij al eens een opmerking heeft gemaakt. Door goed met klachten om te gaan, zijn deze herhalingsfouten te voorkomen. Natuurlijk moeten de mensen die de fouten herstellen of de klachten hierover opnemen, voldoende deskundig zijn.

5. omdat ze het gevoel hebben niet voor vol te worden aangezien.

Mensen verwachten een respectvolle behandeling. Een benadering zonder vooroordelen is daarbij essentieel. Vandaar dat het belangrijk is iedereen op dezelfde manier aan te spreken. De klant mag niet het gevoel krijgen ongewenst te zijn. Ook mag een klant niet het idee krijgen dat hij de zoveelste (lastige) klant is. Eigenlijk wil elke klant worden behandeld als de eerste en enige klant en serieus worden genomen.



IS DIT EEN KLACHT?

Bij veel corporaties is men geneigd om zaken te bekijken vanuit de eigen denkwereld. Dit is een belangrijke valkuil vanuit de optiek van klantgerichtheid en klachtenmanagement. Natuurlijk weten we hoe diverse processen werken en we weten wat daarin de regels zijn en kennen de logica ervan. We hebben de neiging vanuit die logica te redeneren én die logica aan klagende en vragende klanten uit te leggen. Maar daarmee slaan we de plank mis: uitleg wordt meestal als verdediging opgevat. Bovendien wil een klager geen uitleg, maar dat er iets gedaan wordt.

Definitie van een klacht

Een eerste les die getrokken kan worden, is dat het belangrijk is dat iedereen weet wat onder een klacht wordt verstaan. Een klacht is niet hetzelfde als een reparatieverzoek en het is ook niet hetzelfde als een geschil. De definitie hiernaast helpt het begrip klacht helder te houden. Deze definitie laat zien dat elke medewerker en elke manager, op welke plek dan ook, te maken kan krijgen met klachten, ongenoegen, ontevredenheid of kritiek van klanten.

Klacht=negatief

In diverse organisaties hebben klachten nog altijd een negatieve klank. Ze worden als lastig en tijdrovend ervaren. Nog te vaak zijn klachten te eng gedefinieerd. Bijvoorbeeld alleen schriftelijke klachten, of klachten die gegrond zijn of alleen klachten die echte klachten zijn. Hierdoor wordt veel onvrede van klanten niet als zodanig herkend en geregistreerd, met alle negatieve consequenties voor het imago en het verbeterpotentieel van de organisatie.

Herken de klacht

Klachten worden vaak niet herkend. Logisch, want het gaat vaak om verborgen klachten. Bovendien is het menselijk de klacht te ontkennen of in de verdediging te gaan. Dit resulteert er vaak in dat

zowel medewerker als klant een vervelend gevoel aan de klacht overhouden. Deze houding valt de medewerker niet te verwijten, het komt vaak voort uit onwetendheid rondom klachtenmanagement. Daarnaast kunnen medewerkers klachten als bedreigend ervaren. Het zegt iets over hun functioneren of zelfs over hen als persoon. Daarom worden klachten vaak niet als zodanig herkend en erkend.

Veel verborgen klachten

Een groot deel van klachten en ontevredenheid bereikt de organisatie niet of strandt op verkeerde plaatsen in de organisatie. Veel klachten blijven zo buiten beeld. Achter gekende klachten en ontevredenheid gaat een stuwmeer aan niet gekende klachten schuil.

Klachtdefinitie

Een klacht is elke uiting van ontevredenheid.

Het kan gaan over de dienstverlening, beleid, personeel of processen.

Het gaat niet over reparatieverzoeken en geschillen.

Het gaat ook niet over overlastklachten, hoewel die in het kader van klachtenmanagement wel een belangrijke plaats hebben.

Ontevreden klanten klagen niet

Allerlei onderzoeken in de dienstverlenende sector laten steeds weer zien dat het overgrote deel van de klanten dat ontevreden is niet klaagt. Het gaat dan om ontevredenheid over de dienstverlening, de bejegening, de bereikbaarheid, de informatie, enzovoort. Daarom hebben corporaties vaak een veel te rooskleurig beeld van klachten over hun organisatie. Alle klachten en alle ontevredenheid te weten komen, is dan ook een belangrijk uitgangspunt bij goed klachtenmanagement. Alleen zo kan het verborgen 'stuwmeer' achter gekende klachten zichtbaar worden. Alleen zo wordt duidelijk hoe de organisatie er voor staat en kan er gericht en adequaat op worden ingespeeld en van worden geleerd.

Voedt het geheugen van de organisatie

Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie weet wat een klacht is, hoe met een klacht om te gaan en dat ieder zich actief opstelt. Doe iets met elk signaal van onvrede én vertel de klant wat jij er aan gaat doen. Leg elke klacht, elke uiting van onvrede vast: voedt het geheugen van de organisatie. Zodat bekend is wat er allemaal speelt. Zodat patronen in klachten en onvrede kunnen worden opgespoord en waar nodig zaken structureel kunnen worden aangepakt. Leren en verbeteren, daar gaat het om.

Waarom klaagt een ontevreden huurder niet?

- Klagen wordt als zonde van de tijd gezien: 'ze doen er toch niets mee'.
- Men weet niet waar en hoe men een klacht kenbaar moet maken
- Met vreest een vervelende reactie.

Voorbeelden van verborgen klachten:

Opmerking	Wilt u vragen of de servicemonteur dit keer op tijd komt?
Verborgene klacht	De vorige keer was de servicemonteur niet op tijd. Dat was lastig.
Opmerking	Ik wacht al vier weken op een reactie.
Verborgene klacht	U reageert niet op mijn verzoek/vraag. Ik word aan het lijntje gehouden.
Opmerking	Is hij er weer niet?
Verborgene klacht	Ik kan deze persoon niet bereiken. Dat is vervelend.
Opmerking	Er was niemand bij de receptie.
Verborgene klacht	Er was niemand bij de receptie om mij te helpen. Gaat dat altijd zo hier?
Opmerking	Ik zou teruggebeld worden.
Verborgene klacht	Ik ben niet gebeld, zoals beloofd. Dat is waardeloos.
Opmerking	Fijn dat u er bent, u ruimt uw rommel tenminste op.
Verborgene klacht	Uw collega ruimt zijn rotzooi niet op.

Alledaagse opvattingen over klachten

Helpende gedachten

- Wat is het probleem, wat zou er aan de hand zijn?
- Hoe kan ik deze persoon helpen? Wat kan ik doen om deze klant een tevreden gevoel te geven?
- Wat zou ik zelf doen in zo'n situatie?
- Als ik een klacht over een bedrijf heb, zou ik ook willen dat er geduldig en oprecht naar mij wordt geluisterd.
- Wat is de boodschap die iemand werkelijk kwijt wil?
- Een klacht is altijd terecht.
- Commentaar is niet slecht bedoeld.
- Ik ga mijn collega helpen om samen oplossingen te vinden.
- Een klacht is een kans.
- Kritiek is zelden persoonlijk gericht, maar slaat altijd op beleid en uitvoering.
- Rare vragen bestaan niet.

Niet helpende gedachten

- Daar heb je weer zo'n zeurende klant/zeurend telefoontje. Wat een zeurpiet, kom eens to the point.
- Ik heb 't te druk, ik heb hier geen tijd voor. Zonde van mijn tijd.
- Ik weet zeker dat...
- Dit gaat toch niet lukken. Het zal wel weer verkeerd uitpakken.
- Hij komt uit die of die straat/buurt, dus hij zal wel dit of dat zijn.
- Het is vijf voor vijf, ik wil naar huis.
- Als ik dat of dat toezeg zal het toch wel niet mogen van mijn leidinggevende.
- De frontoffice moet dit doen.



WAT INTEGRAAL KLACHTENMANAGEMENT BRENGT

Integraal klachtenmanagement is een continu verbeterproces waarin de dienstverlening aan de klant centraal staat. Veel corporaties kiezen voor een klantgerichte bedrijfsvoering. Het is dus van belang te weten wat klanten willen. En een klacht geeft aan wat de klant niet wil of wat hij anders of beter wil. Het vasthouden van de goede punten én het werken aan verbeterpunten is de ziel van integraal klachtenmanagement én van kwaliteitsmanagement. De wijze waarop met klanten wordt omgegaan bij ontevredenheid of bij klachten heeft een grote invloed op de klantwaardering, de tevredenheid van medewerkers, op de efficiency en het imago van organisaties.

Minder klagers, meer ambassadeurs

Na een goed doorlopen klachtproces is de tevredenheid en loyaliteit van de klant gemiddeld genomen hoger. Zo blijkt uit alle onderzoeken op dat gebied. Dit wordt ook wel de 'service paradox' genoemd. Met andere woorden: een klacht biedt de mogelijkheid om de band met de klant te versterken. Met een goede behandeling van de klacht maakt men als het ware van klagers 'ambassadeurs'. En niet zozeer dát er iets fout gaat leidt tot ontevredenheid. De meeste mensen hebben begrip voor het feit dat bij een organisatie iets fout kan gaan. Maar

de wijze waarop de organisatie met een fout of klacht omgaat, is bepalend voor de mate van (on)tevredenheid.

Verbeterinformatie en kostenbesparingen

Telefoontjes die maar blijven rondgaan en zwerven, onnodige e-mails, gesprekken met een negatieve lading. Dit kost tijd en geld en levert negatieve energie en ergernissen. Fouten en missers vormen in de dienstverlenende sector 'een verborgen fabriek'. Integraal klachtenmanagement werkt daarop kostenbesparend. Zeker wanneer klachtenmanagement niet alleen voor herstel van fouten wordt benut, maar ook wordt gebruikt voor preventie. Structurele problemen opsporen en daarmee klachten voorkomen. Voor dit laatste is wel een goede klachtregistratie en rapportage van klachtpatronen nodig.

De meeste organisaties houden niet bij welke kosten direct of indirect veroorzaakt worden door fouten. Vaak blijkt er geen budget te zijn voor het voorkomen van klachten. Maar het oplossen mag wel veel tijd en geld kosten. Regelmatig raken steeds meer lagen in de organisatie betrokken bij een klacht en komt er pas een volledige aanpak als deze 'hoog' in de organisatie aankomt. Deze klachtkosten zijn vaak een onzichtbaar verlies in een organisatie.

Het is daarom verstandig de verantwoordelijkheden binnen het klachtenmanagement laag te leggen. Als er daarnaast budget wordt vastgesteld voor preventie van klachten dan werken de mensen op termijn beter en zijn de procedures efficiënter ingericht. Dit neemt de klachtoorzaken weg en daarmee zich jaarlijks herhalende kostenposten. Bovendien kent de organisatie dan een hogere kwaliteit en meer tevreden klanten en medewerkers.

Een goed klantimago

Vanuit de optiek van maatschappelijk ondernemen is zorgvuldig omgaan met klachten cruciaal. Uit veel onderzoeken bij corporaties blijkt dat belanghouders veel waarde hechten aan een goed klantimago van corporaties. Huurders kunnen als ze ontevreden zijn niet zo maar overstappen naar een concurrent. Maar in het samenwerken met gemeenten en met zorg- en welzijnspartijen is een positief klantimago van de corporatie een positief concurrerende factor.

Ontevreden klanten laten dit gemiddeld aan 12 mensen in hun omgeving weten. Tevreden klanten doen dit slechts 3 keer. Een negatief imago wordt dus vooral gevoed door ontevreden klanten.

Experiment: verbetert een fout je imago?

De 'service paradox' zoals hiervoor vermeld, werd bij een verzekeringsmaatschappij in een experiment aangetoond. Voor het overgrote deel van de klanten bestaat het enige contact met de verzekeringsmaatschappij uit de jaarlijkse nota. Metingen van de klanttevredenheid bij dit bedrijf lieten al jaren een klantwaardering op een constant niveau zien. In het experiment selecteerde men ad random klanten die een brief met een welbewuste fout erin ontvingen. De week erna ontvingen deze klanten een gecorrigeerde brief, vergezeld van een excuus. Een volgende klantmeting liet vervolgens zien dat deze groep klanten een significant hoger waarderingscijfer gaf dan de klanten die de foutbrief en correctie niet hadden ontvangen.

Je zou bijna zeggen: maak fouten en verbeter daarmee je imago. Een ontevreden klant vertelt zijn verhaal jammer genoeg vaak door. Maar er is hoop. Want het verhaal dat een klant het vaakst doorvertelt is het verhaal waarin een klacht wordt verholpen! Oftewel: zelfs als een klacht is ontstaan, kun je nog veel winnen door deze goed op te lossen.

SUCCEFACTOREN VOOR INRICHTEN KLACHTENMANAGEMENT

Uit vrijwel alle onderzoeken naar klachtenmanagement komt naar voren dat houding en gedrag van medewerkers de klachtbehandeling maken of breken. De kern is daadwerkelijk aandacht hebben voor de klacht van een klant. Het gaat om respect tonen, moeite doen, de klant invoelen en bereid zijn om te luisteren. Te vaak nog worden klachten benaderd vanuit de eigen optiek: wat moeten we doen om het probleem op te lossen. Klachten zijn zo gezien vervelend en worden niet gezien als een kans. Deze benadering leidt zelden tot klantgerichte oplossingen waarin toegankelijkheid, duidelijkheid, snelheid en betrouwbaarheid belangrijke elementen zijn.

Management moet de waarde van klachtenmanagement inzien

Uit onderzoek blijkt ook dat het management nog vaak de waarde van klachtenmanagement onvoldoende inzielt. Men heeft meestal geen idee hoeveel klachten er werkelijk zijn en waar ze over gaan. De praktijk leert dat van alle klachten die worden gemeld, slechts een fractie het management bereikt. Het management heeft dan ook vaak onterecht het idee dat er maar weinig klachten zijn. Zo blijft belangrijke verbeterinformatie aan het oog van het management onttrokken.

Totaalbenadering vanuit beleid, mentaliteit én processen

Klachtenmanagement veronderstelt een benadering vanuit zowel beleid, mentaliteit als processen. Een integrale benadering is een doorslaggevende succesfactor. Daarnaast vraagt goed klachtenmanagement om twee essentiële cycli:

- De oploscyclus, waarbij het gaat om luisteren naar klachten, deze registreren en oplossen.
- De verbetercyclus, waarbij het gaat om de analyse van de klachten, het leren ervan en het doorvoeren van verbeteringen in de organisatie.

Eerst oriënteren op meer in plaats van op minder klachten

Organisaties stellen zich bij de ontwikkeling van klachtenmanagement soms als doel 'minder klachten'. In de praktijk blijkt dit een onjuist richtpunt te zijn. Als medewerkers worden aangestuurd op 'minder klachten' dan worden veel klachten niet meer geregistreerd of zelfs genegeerd. De negatieve gevolgen zijn dat de klant zich niet erkend voelt en dat mogelijkheden voor verbetermanagement ontbreken. Sta daarom open voor alle suggesties, opmerkingen en vragen van klanten. En begin dus liever te sturen op meer klachten dan op minder.

Vliegwielen voor klantgericht denken en een lerende cultuur

Goed klachtenmanagement werkt als vliegwiel bij het versterken van klantgericht denken en een lerende cultuur. Goed klachtenmanagement stelt de corporatie in staat klanten te begrijpen, te leren van klanten, klantrelaties te versterken. Het stimuleert en motiveert medewerkers in een goede omgang met klanten en bevordert hun productiviteit en tevredenheid.

Essentieel bij succesvol klachtenmanagement

- Snel reageren
- Een menselijk gezicht tonen
- Betrokkenheid vanuit het management
- Geen zondebokkencultuur
- Klachten analyseren
- Regelmatig onderzoek naar tevredenheid klachtenafhandeling
- Verbeterideeën van medewerkers benutten

SUCCESVOL KLACHTENMANAGEMENT START VANUIT KERNWAARDEN

Veel corporaties hebben kernwaarden benoemd. Dat zijn principes. Principes die fungeren als richtpunten voor het gedrag. Van iedereen in de organisatie. Voor het gedrag in het contact met klanten, in de processen, in het onderlinge contact en in de communicatie. Kernwaarden zijn daarmee richtpunten voor de gewenste bedrijfscultuur. Kernwaarden zijn zo ook een goed startpunt voor klachtenmanagement.

Kernwaarden vertalen naar klachtenmanagement

Welke veel gebruikte kernwaarden bevatten kenmerken van klachtenmanagement? Bijvoorbeeld:

- *Klantgericht.* Belangrijke kenmerken zijn: het ontstaan voor kritiek en het willen leren van de ervaringen en belevingen van klanten.
- *Maatschappelijk betrokken.* Belangrijke kenmerken zijn: zicht houden op relevante ontwikkelingen, niet alleen bij producten maar ook op veranderende normen hoe met kritiek van klanten moet worden omgegaan.
- *Betrouwbaar.* Belangrijke kenmerken zijn: goed luisteren naar klanten, afspraken nakomen, klachten serieus nemen, erkennen wanneer een fout is gemaakt en zaken verbeteren.

- *Ondernemend.* Belangrijke kenmerken zijn: klachten en ongenoegen oppakken als uitdaging om de dienstverlening te verbeteren en klanten stimuleren contact op te nemen bij ontevredenheid.

Hefboom om de gewenste cultuur te verstevigen

Voor het waarmaken van deze kernwaarden is het omgaan met kritiek en klachten bepalend. Door integraal klachtenmanagement in te voeren, kan het ook benut worden als hefboom om de gewenste cultuur te verstevigen. Dat kan ondersteund worden door het opstellen van heldere doelen:

- Het opstellen van een door ieder begrepen en gedragen definitie van wat er onder een klacht wordt verstaan.
- Het organisatiebreed versterken van de gevoeligheid voor het signaleren van kritiek, ongenoegen en klachten van klanten.
- De procedure klachtafhandeling optimaliseren. Daarbij is het invoeren van een goed registratiesysteem om bewaking van een goede afhandeling van klachten te garanderen belangrijk, ook om het 'geheugen' van de organisatie te

voeden. Zodat patronen in klachten kunnen worden herkend. Dit 'geheugen' is een belangrijke bron voor de 'lerende organisatie'.

- Het beter voeren van klachtgesprekken trainen. Daarbij is het bespreken van alledaagse voorbeelden van hoe het moet en niet moet een goed uitgangspunt.



DE KERN: MENSENWERK

Kern van goed klachtenmanagement zijn de mensen. Iedereen in de organisatie is betrokken bij dit onderwerp. Dat vraagt om beslissingen over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Wie doet wat, wanneer en hoe? Het is nodig dat iedereen in de organisatie:

- **de taak heeft alert te zijn op klachten, zowel intern als extern;**
- **de bevoegdheid krijgt klachten zelf af te handelen;**
- **verantwoordelijk is voor het registreren van klachten.**

Medewerkers

Medewerkers zijn de belangrijkste factor bij klachtenmanagement. Zij zijn degenen die de klacht kunnen ontdekken, herkennen en oplossen. Klachtenmanagement betekent dat de medewerkers handvatten en training krijgen om klachten te herkennen, goed af te handelen en te voorkomen.

Directie en management

Directie en management zijn verantwoordelijk voor het ontwerpen en invoeren van integraal klachtenmanagement. Binnen, of namens het managementteam is iemand de trekker van het hele proces (bij veel corporaties de kwaliteitscoördinator). Ook het uitdragen van de visie op klachtenmanagement is een belangrijke verantwoordelijkheid. Als het management gelooft in

klachtenmanagement en dit uitstraalt, brengt ze dit vertrouwen over op de medewerkers.

Managers

Bij managers ligt de verantwoordelijkheid voor de invoering van klachtenmanagement.. Daar hoort aanpakken en oplossen van het probleem dat de klacht veroorzaakt en het analyseren van de oorzaken bij. Net als het nemen van preventieve maatregelen waardoor de herhalingskans verkleint. Ook het stimuleren van medewerkers behoort tot hun verantwoordelijkheid

De klachtcoördinator

Continuïteit is belangrijk voor klachtenmanagement. Daarom moet er iemand zijn die het onderwerp coördineert, bewaakt en zorgt dat het op de agenda komt en blijft. Dat is de klachtcoördinator. Bij veel corporaties is dat de kwaliteitscoördinator. Bij voorkeur wordt deze taak bij een stafafdeling ondergebracht. Dit voorkomt dat verbeteringen stranden op afdelingsniveau, bijvoorbeeld door vastgeroeste patronen of belangenconflicten. Een goede klachtcoördinator:

- Coördineert en bewaakt het klachtenproces.
- Analyseert geregistreeerde klachten.
- Schrijft maand-/kwartaalrapportages en de bijdrage voor het jaarverslag.
- Is voorzitter van het verbeterteam.

Verbeterteam

De invoering van klachtenmanagement heeft gevolgen voor de hele organisatie. Het streven is daarbij dat iedereen kwaliteit en klantgerichtheid voorop heeft staan. Dit vraagt een omslag in mentaliteit. Een verbeterteam kan dit ondersteunen. Het team bestaat bij voorkeur uit medewerkers uit verschillende lagen van de corporatie en de klachtcoördinator. Zo wordt het onderwerp breed gedragen en verspreid.

Een verbeterteam:

- Bespreekt en analyseert ontvangen klachten.
- Denkt mee over mogelijke oplossingen.
- Adviseert de directie over kwaliteitsverbeteringen.
- Draagt de noodzaak en de voordelen uit binnen de organisatie.
- Functioneert als klankbord voor de organisatie.



KLACHTEN REGISTREREN

Vaak kennen we slechts het topje van de klachtenijsberg. Of is het zo dat de ene collega dit stukje kent en de andere collega een ander stukje. Met een zo compleet mogelijk beeld over klachten en onvrede hoeven we niet achter incidenten aan te jagen. We kunnen dan voor zaken die structureel mis zijn structurele oplossingen bedenken. Voorkomen is beter dan genezen.

Alle klachten en alle onvrede te weten komen

Niet gekende onvrede en klachten zoeken hun eigen weg. Via bijvoorbeeld de verhalen op verjaardagsfeestjes en via social media. Ze hebben een grote invloed op het imago. Goed klachtenmanagement vraagt er dus om dat we alle klachten en alle onvrede te weten komen. Een belangrijke reden om te registreren. Op elke werkplek. Los van de vraag of een klacht expliciet of indirect wordt gebracht. En ook los van de vraag hoe de klacht of onvrede wordt geuit. Of het nu via de telefoon gaat, aan de balie, via Twitter, in de spreekkamer, bij de bewoner thuis of via email: van belang is dat de corporatie elke klacht/onvrede kent en registreert. En er iets mee doet en er uit leert.

Klachtenregistratie dient meerdere doelen

Door het goed registreren van klachten kunnen meerdere doelen worden bereikt:

Het bewaken van de afhandeling: De klant op de hoogte houden. Dat hoeft niet enkel per brief of e-mail. Een telefoontje om iemand op de hoogte te houden, doet vaak wonderen.

Het voeden van het 'geheugen van de organisatie':

- Hoeveel klachten?
- Waar gaan ze over? (Rubriceren).
- Welke patronen zijn er in te herkennen?
- Wat is structureel en waarvoor moeten we structurele oplossingen bedenken?
- Hoe zit het met de afhandelingstermijnen? Moeten we daarin nog iets beïnvloeden, enzovoort.

Nazorg: Doe navraag bij de klagers over wat ze vinden van de aanpak van klachten en onvrede.

Is men goed te woord gestaan? Is men goed geïnformeerd en op de hoogte gehouden? Is er adequaat actie ondernomen? Dit kan bijvoorbeeld via een enquête of een klantenpanel.

Randvoorwaarden voor klachtenregistratie

Een veelgenoemde voorwaarde om klachten goed te registreren is een gebruiksvriendelijk registratiesysteem. Een gebruiksvriendelijk systeem:

- is voor iedereen in de organisatie toegankelijk
- geeft in 1 oogopslag weer wie de klachtbehandelaar is en wat de status van een klacht is
- heeft een beperkt aantal registratiehandelingen
- heeft signaleringsfuncties voor bijvoorbeeld de afhandelingstermijn
- geeft managementinformatie waarmee diverse analyses gemaakt kunnen worden



KLAGENDE KLANTEN WILLEN AANDACHT EN ACTIE

Bij de vraag wat een klager wil, is de gouden formule: 'Aandacht en Actie'. Wat helpt wel en wat helpt niet om deze gouden formule concreet te maken? Aan de hand van praktijkvoorbeelden kan deze gouden formule in trainingen/workshops concreet worden gemaakt naar gedrag, in woord- en taalgebruik en in opvattingen. Wat helpt en wat helpt niet?

De gouden formule in een gespreksmodel voor een klachtgesprek:

1. Aandacht: wat verwacht de klager?
2. Actie: wat doe je

1. De klager wil alle gelegenheid om 'zijn verhaal' te doen en serieus genomen worden.
2. Naar de klacht luisteren, hoorbaar en zichtbaar. Luistersignalen stimuleren tot het geven van meer informatie. Actief begrip tonen. Niet onderbreken, uit laten spreken. Vermijden van 'ja, maar..' reacties. Vragen en doorvragen. Daarmee wordt nuttige informatie verzameld door de klachtontvanger.

De gouden zin:
'wat ik voor u ga doen, is....'

1. De klager wil uitdrukken dat hij de stand van zaken vervelend vindt en dat hij vindt dat hij ongemak heeft ondervonden.

2. Repareer eerst de klant, dan de klacht. Geef daarom zo snel mogelijk expliciet blijk van begrip, reflecteer, vat samen.

1. De klager wil bereiken dat de klachtontvanger een herstellende handeling uitvoert.

2. Nadere informatie verzamelen en ordenen. Voordat je met een klacht aan de slag kunt, moet je weten wat er precies aan de hand is. Stel vragen om een volledig beeld te krijgen van de omstandigheden en de verwachtingen omtrent de klacht, vat samen, verifieer, vraag door en orden. Laat vervolgens weten wat je met de klacht gaat doen. De gouden zin: 'wat ik voor u ga doen, is....' Je maakt een registratie en draagt zorg voor een snelle administratieve verwerking van de klachtmelding.

1. De klager wil weten wat het vervolg is.

2. Bewaak, herstel het sociaal evenwicht tot het eind aan toe:

- Bevestig de gemaakte afspraken ('u ontvangt een bevestiging van de indiening van ..., voor...');

- Bedank de klant voor de genomen moeite ('fijn dat u ons dit heeft laten weten, dan kunnen we er...');
- Geef blijk van je betrokkenheid bij de klant ('ik hoop dat u verder toch nog een prettige dag heeft..');
- Refereer aan een toekomstige voortzetting van het contact met de organisatie ('wij hopen u in de toekomst goed van dienst te mogen zijn...').

Feedback vanuit het onderzoek KWH-Huurlabel

In het onderzoek voor het KWH-Huurlabel wordt huurders gevraagd naar hun mening over hoe corporaties omgaan met uitingen van ontevredenheid. De resultaten van het onderzoek geven corporaties feedback over wat huurders vinden van bijvoorbeeld de snelheid van reageren op een klacht, de inzet van medewerkers om klachten te verhelpen en het getoonde begrip. Daarmee krijgen corporaties handvatten voor verbetering op deze punten die ook in de gouden formule van belang zijn.

Wat zeg en doe je wel en niet?

Helpend woord- en taalgebruik

- Als ik u goed begrijp. Ik begrijp het.
- Ik zie en hoor dat u teleurgesteld bent.
- Ik kan me heel goed voorstellen dat...
- Wij dachten er goed aan te doen, maar helaas is dat voor u vervelend uitgekapt.
- Ik zie en hoor dat...
- Ik ga dit of dat uitzoeken, ik hou u op die en die manier op de hoogte.
- Dat is inderdaad heel vervelend.
- De gouden zin 'wat ik voor u ga doen, is...'

Niet helpend woord- en taalgebruik

- Ja, maar...
- Dit is niet ons probleem. Daarvoor moet u niet bij ons zijn.
- Daar kan ik niets aan doen.
- Daar ga ik niet over.
- Ik weet het zeker.
- U heeft het verkeerd begrepen.
- Daar staat onze zuil, u moet zelf aan de slag ermee.
- Ik kan niets voor u betekenen.

Helpend gedrag

- Rustig blijven en een ontspannen houding aannemen, concentreren op de klant.
- Geïnteresseerde, actieve luisterhouding en oogcontact.
- Je verplaatsen in de klant. Luisteren naar de klant en naar zijn boodschap.
- Openstaan voor kritiek. Uit laten praten, verhaal laten doen.
- De ballon leeg laten lopen. Stoom laten afblazen.
- Stilte tolerantie. Uitnodigend actief luisteren: aankijken, knikken, hummen.
- Duidelijke taal spreken, geen moeilijke woorden.
- Begrip tonen en (open) doorvragen.
- Toetsen (samenvatten) of je het goed begrepen hebt.
- Fouten toegeven, excuus maken.

- Zeggen wat je gaat doen en vertellen wat de concrete vervolgstappen zijn na dit gesprek.
- Met opties komen, alternatieven aanbieden. Oplossend meedenken.
- Gesprek en afspraken vastleggen.

Niet helpend gedrag

- Niet met volle aandacht bij het gesprek zijn, je laten afleiden.
- Gesloten houding, armen over elkaar, achterover leunen.
- Wat gezegd wordt bagatelliseren. Kleinerend praten.
- Onderbreken/niet uit laten praten. Invullen voor de ander, vooruitlopen op de zaken.
- In de verdediging, in discussie gaan. Terug wijzen.
- Ongeduldig zijn. Zelf ergeren en boos worden. Je mee laten voeren met emoties.
- Om de problemen, om de hete brij heen draaien.
- Zeggen wat je niet kunt doen. Nee verkopen in plaats van 'ja, mits' of 'nee, tenzij'.
- Verwijten maken: dat had u moeten weten, of, dat had u anders moeten doen.
- Betweterig opstellen 'wij doen dat zus en zo...' De procedures uit de doeken doen.
- Betuttelen, voor de ander denken. Snel met je eigen oplossing komen.
- Dingen beloven die je niet waar kunt maken.
- Verschuilen achter je werkgever: 'De directie vindt..'



WAT LEVERT KLACHTENMANAGEMENT OP?

Klachtenmanagement levert als belangrijkste resultaat tevreden klanten. Klanten die voelen dat ze serieus genomen worden, krijgen meer waardering voor een organisatie. Bij voorkeur zonder dat daar getouwtrek en onprettige situaties voor nodig zijn. Klachtenmanagement geeft informatie waarmee de kwaliteit van de organisatie verbeterd kan worden. Het goed omgaan met klachten levert bijdragen aan sluitende processen en een sterke dienstverlening. Goed geïntegreerd klachtenmanagement zorgt zo voor een continu verbeterproces.

Tevreden medewerkers en management

Medewerkers zijn meer tevreden wanneer de corporatie daadwerkelijk iets aan klachten doet. Nadat een klacht enkele keren is aangehoord, wordt de zaak aangepakt. Dit voorkomt dat medewerkers zich steeds met dezelfde problemen geconfronteerd zien, terwijl ze precies weten hoe het beter kan. Ook het management is tevreden omdat goed klachtenmanagement zorgt voor continue kwaliteitsverbetering en een sterkere klantgeoriënteerde bedrijfsvoering. Bijkomend voordeel is reductie van de vaak onzichtbare klachtkosten. En dat kan behoorlijk wat schelen.

Veranderen is ook leuk

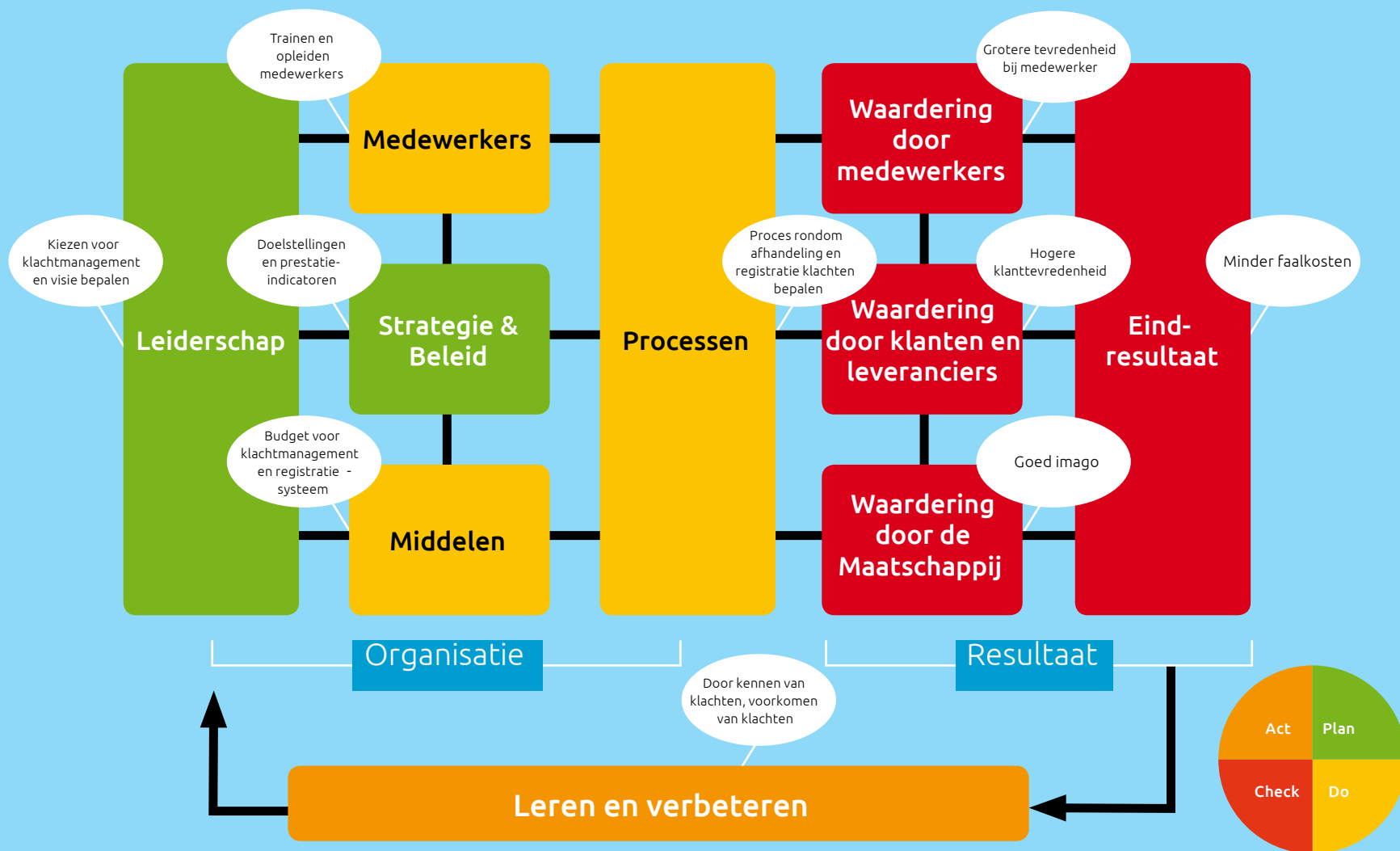
De keuze voor klachtenmanagement is de keuze voor een verbetertraject met belangrijke cultuuraspecten. Met de invoering van klachtenmanagement zet de organisatie de stap van de incidentbenadering naar continu streven naar kwaliteitsverbetering. Het is een traject met af en toe hobbels en dalen. Maar gelukkig is veranderen ook leuk. Zodra de effecten zichtbaar worden, stimuleert dat het enthousiasme. Verbeteringen die zichtbare voordelen opleveren zorgen voor meer werkplezier.

Hoe lang het implementatieproces duurt, hangt af van de keuzes in de organisatie, de prioriteiten en de interne en externe omstandigheden. Het implementeren van klachtenmanagement is een gefaseerd proces. De mensen, middelen en processen spelen een belangrijke rol. Keuzes maken is daarbij belangrijk. Daarmee is te voorkomen dat de organisatie tijdens het proces voor vervelende verrassingen komt te staan. Versnellen of juist een pas op de plaats te maken? Welke zaken krijgen nadruk? Welke onderwerpen krijgen voorrang? Wat is het organisatiedoel met klachtenmanagement? Wie zijn bij de invoering betrokken?

Ook na de implementatie blijft het doen van belang. Want na elke bijstelling van de plannen moet de organisatie deze opnieuw uitvoeren.



Klachtenmanagement gerelateerd aan het INK model



Een aanpak uit de praktijk

Succesvolle start klachtenmanagement

De corporatie uit het hieronder genoemde voorbeeld stelde dat voor het slagen van klachtenmanagement het van belang is dat de leidinggevenden richting geven, zich committeren en uitstralen 'wij gaan er voor'. Met het oog hierop werd in een workshop met directie, managers en coördinatoren een kernachtig visiestuk uitgewerkt. Het visiestuk was communicatief en werd meegestuurd met de uitnodiging voor startbijeenkomsten klachtenmanagement voor alle medewerkers. Het gaf antwoorden op vragen als:

- Waarom dit traject?
- Wat willen we bereiken, wat zijn de doelstellingen en de beoogde resultaten en effecten?
- Wat zien we als de kracht van onze corporatie en wat zijn de aandachtspunten in het licht van omgaan met klachten, onvrede en kritiek?
- Wat zijn de stappen in het traject en hoe worden die ondersteund?

De startbijeenkomsten met de medewerkers waren zeer interactief. Het management zelf gaf de aftrap en de leuke, uitdagende aanpak zorgde ervoor dat ieder zijn steentje bijdroeg en betrokken raakte. De thema's uit het visiestuk werden op een interactieve manier in discussie gebracht. De discussie fungeerde als losmaker en opstap voor de volgende

programmapunten, waarin de medewerkers in gemixte groepen aan de slag gingen in workshops 'In de schoenen van de klant'. Deze workshops lieten zien wat men zelf belangrijk vindt als men als klant in contact is met een bedrijf. De eigen ervaringen werden vertaald naar de gouden regels en de taboes in klachtbehandeling en onderstreepten een belangrijk uitgangspunt 'behandel de klanten zoals je zelf behandeld wilt worden'

Vervolgens zetten acteurs klantsituaties neer die zich zouden kunnen voordoen bij deze corporatie. Deze situaties stopten op een cruciaal moment en het gesprek werd aangegaan over wat men vond dat er in de verbeelde situatie moest gebeuren. Gewapend met adviezen vanuit de zaal zetten de acteurs de situatie nog één of enkele keren neer. Steeds werden leerpunten en inzichten uit de getoonde aanpakken gehaald. Na deze startbijeenkomsten werd een tweesporen aanpak gevolgd. Deze sporen werden parallel aan elkaar belopen, waarbij het ene spoor het andere verrijkte:

- Een werkgroep ging aan de slag met het opzetten van een klantvriendelijke procedure en een gebruiksvriendelijk registratiesysteem;
- Er werden workshops/trainingen 'repareer eerst de klant en dan de klacht' georganiseerd voor alle

medewerkers, waarin men leerde goed om te gaan met een klachtgesprek. Het motto 'repareer eerst de klant en dan de klacht' gaf daarvan de essentie weer. Medewerkers werden getraind in het bewust worden van helpende en niet helpende gedachten, helpend en niet helpend taalgebruik en helpend en niet helpend gedrag om vanuit dat bewustzijn (gewoonte) gedrag bij te sturen.



Willem Buytewechstraat 45
3024 BK Rotterdam
T 010 221 03 60
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl