



Customer Delight Case **1**

Enthousiaste klanten door excelleren in klantgerichtheid

Jean-Pierre Thomassen

Jacqueline Plooi

Eneco Klachtenafdeling

Bewustwording, verantwoordelijkheid en waardering

Hoe de klachtenafdeling van Eneco in de cultuur en aansturing volledig het roer heeft omgegooid om structureel van klagende klanten weer enthousiaste klanten te maken.



Belangrijkste issues, waarom is deze case relevant?

Deze case geeft inzichten in de volgende belangrijke vraagstukken:

1. Organisaties zoeken naar andere vormen van sturing om de klant werkelijk centraal te zetten op de werkvloer.
2. Hoe kun je een start maken met een concrete cultuurverandering binnen de afdeling waarbij de klant werkelijk centraal staat.



Jean-Pierre Thomassen
Customerdelight.nu
info@customerdelight.nu



Jacqueline Plooij
Eneco
Jacqueline.plooij@eneco.com

© 2014 Jean-Pierre Thomassen, Eneco

Niets uit deze casusbeschrijving mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Jean-Pierre Thomassen of Eneco.

De organisatie en aanleiding

De organisatie

Eneco is een van de grote energiebedrijven van Nederland. In totaal verzorgen 3500 medewerkers de dienstverlening voor de 2,1 miljoen bedrijven en huishoudens als klant.

Eneco heeft jaren geleden gekozen voor een strategie gericht op duurzame energie. Dit heeft effect op de klantrelatie. Immers, klanten gaan deels zelf energie opwekken. Er wordt actief samengewerkt met klanten aan het reduceren van hun energieverbruik. Niet alleen het leveren van energie staat hierdoor centraal maar ook het leveren van allerlei diensten die het werken aan duurzame energie vormgeven (full service energieoplossingen). Het gevolg hiervan is dat de traditionele klant-leveranciersrelatie meer een relatie op basis van partnership met klanten gaat worden.

Deze casus heeft betrekking op de klachtenafdeling van Eneco. De afdeling bestaat uit twee teams die klantvragen beantwoorden met circa 28 medewerkers en twee teams die verantwoordelijk zijn voor de tweedelijns klachtafhandeling (35 medewerkers). Hier worden de klachten behandeld die per brief en mail worden ontvangen. Ook de 2^e lijns telefonische klachten worden hier afgehandeld. In totaal werken er 63 medewerkers (53 FTE). De afdeling staat onder leiding van vier teamleiders en het afdelingshoofd Jacqueline Plooi. De afdeling verwerkt jaarlijks circa 22.000-24.000 klachten.

De aanleiding

In de omvorming van leverancier naar partner in duurzame energie is het van belang dat klanten Eneco ook werkelijk zien als partner en Eneco deze rol gunnen. Ze moeten er vertrouwen in hebben dat Eneco hen als partner kan helpen bij energiebesparing en het realiseren van duurzame energie-opwekking. Dit betekent dat de organisatie ook op een andere wijze met klachten om zal moeten gaan. Immers, klachten zijn de uitgelezen momenten van de waarheid waar een relatie met de klant gekraakt maar ook gemaakt kan worden.

In de loop van de tijd heeft Eneco gewerkt aan allerlei procesverbeteringen waardoor het aantal klachten is gedaald. Het aantal 'eenvoudige' en 'standaard' klachten is sterk afgenomen. Hierdoor is er de laatste jaren een andere mix van klachten ontstaan. Er zijn nu relatief meer complexe klachten overgebleven. Het zijn vaak incidentele cases waarbij maatwerkoplossingen nodig zijn. Vaak zijn het klachten als gevolg van fouten en afstemmingsproblemen in de keten (netbeheerders, installatiebedrijven, etc.).

In de afgelopen jaren zijn allerlei activiteiten opgepakt om de klagerstevredenheid te verhogen. Voorbeelden hiervan zijn het bellen van klanten die schriftelijk een klacht hebben geuit en coaching gericht op een persoonlijke klantbenadering. Maar dit heeft in onvoldoende mate effect gehad op de klagerstevredenheid.

Na een stijgende trend in de periode tot 2011 stabiliseerde deze zich eind 2011. De klantontevredenheid liet daarna een stijgende en de klanttevredenheid een dalende trend zien. De resultaten waren nog steeds niet slecht, maar voor het management zeker niet bevredigend.

De gewenste beweging

Vanwege de netbeheerdersrol en het realiseren van technische projecten is Eneco van oudsher een organisatie gericht op veiligheid en controle. Binnen de organisatie zijn alle processen en procedures nauwkeurig vastgelegd en medewerkers worden hierop getraind, gecoacht en beoordeeld. Dit gaat zeer consequent en in de praktijk wordt hier niet snel van afgeweken. Dit leidde ertoe dat medewerkers van de klachtenafdeling bij de behandeling van klachten klanten uitleg gaven over wat er aan de hand was en waarom zaken zo gelopen waren. Het gevolg was dat de klant zich niet gehoord voelde en het gesprek in een patstelling eindigde over wie nu gelijk had. Medewerkers zagen het zoeken naar een oplossing niet als een logische noodzaak.

De afdeling is tot de conclusie gekomen dat een fundamentele verandering noodzakelijk was. Een doorbraak in de bestaande manier van werken om:

- anders met klachten om te gaan;
- de klagerstevredenheid en het vertrouwen van deze klanten in Eneco structureel te vergroten.

Om deze doorbraak te realiseren is de afdeling, met het volledige commitment van de top van de

organisatie, in 2012/2013 een Hostmanship traject gestart. Hostmanship is de kunst mensen het gevoel te geven welkom te zijn. Hostmanship voor de afdeling klachtenmanagement betekent dat interne en externe klanten zich vrij voelen om problemen waarover zij niet tevreden zijn zonder schroom durven melden. Klanten voelen zich serieus genomen omdat er naar hen als persoon geluisterd wordt. Het uitgangspunt hierbij is dat een positieve klantbeleving altijd te maken heeft met een aangenaam, verrassend en persoonlijk contact. Het management is ervan overtuigd dat de medewerkers het verschil maken.

Klachten zijn in de loop van de tijd complexer geworden. Klanten zijn tegenwoordig veel mondiger en veeleisender dan jaren geleden. De kunst is om te zorgen dat medewerkers zich niet laten leiden door oordelen en eigen emoties, zich niet laten ontmoedigen door zaken die fout gaan in de organisatie of de soms moeizame samenwerking met andere afdelingen. Door vanuit eigen kracht, en met elkaar, te staan voor een persoonlijke klantbenadering. Dit geeft een sterke basis en plezier in het werk.

De zes principes van Hostmanship

Hostmanship is een instelling, het zit in je. Je draagt het met je mee naar huis en het draagt bij aan je persoonlijke ontwikkeling. De zes principes zijn:

1. *Dienen*: de wil om bij te dragen aan de ontwikkeling en het succes van een ander.
2. *Het geheel zien*: jezelf zien door de ogen van de klant. Begrijpen dat je deel uitmaakt van de totale beleving van de klant en daarnaar handelen.
3. *Verantwoordelijkheid nemen*: de wil en het vermogen om in te spelen op de behoeften die de klant heeft en te reageren op problemen die de klant tegenkomt, ongeacht wie, wat of hoe een probleem is ontstaan.
4. *Consideratie hebben*: jezelf kunnen en willen verplaatsen in de ander en oordeel loos kunnen handelen in het belang van de klant.
5. *Dialogo voeren*: praten is luisteren. Eerder streven naar begrijpen dan naar begrepen worden, en soms ook antwoord geven op vragen die niet gesteld worden.
6. *Kennis hebben*: vaardig en deskundig zijn om de eigen rol te kunnen uitoefenen en op de hoogte zijn van andere gebruiken en culturen. Nieuwsgierig zijn naar de wensen van de klant.

Het ander soort klachten vraagt om medewerkers die verantwoordelijkheid nemen, luisteren en doorvragen om het probleem achter de klacht te doorgronden. Medewerkers die de wil tonen om gezamenlijk een oplossing te vinden. De belangrijkste veranderingen in de wijze van klachtbehandeling zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Van	Naar
Standaard werkwijzen voor de oplossing van een klacht	Maatwerk, elke klacht en elke klager zijn anders. Aandacht voor de persoonlijke situatie
Uitleg wat het probleem is en waarom iets niet kan	Samen met de klager een oplossing zoeken en vinden
Regels, processen en procedures zijn leidend	Mensen zijn leidend. Van regels naar richtlijnen

De uitdaging van de afdeling is als volgt geformuleerd:

‘Hoe kunnen wij als afdeling onze klanten zo van dienst zijn dat zij het contact met ons waarderen met een 9 of een 10?’

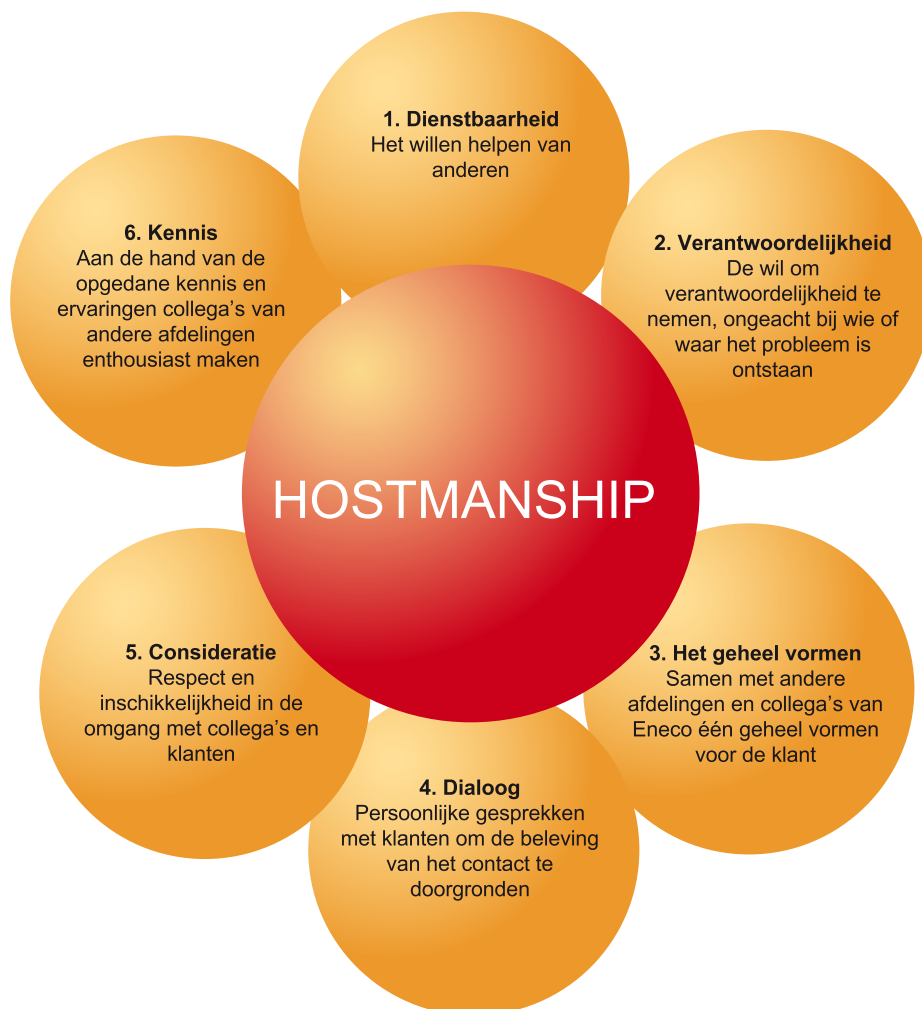
Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat medewerkers zich realiseren dat zij degenen zijn die bij de klant het verschil kunnen maken. Zij zijn degenen die bepalen of de klant een 9 of een 10 geeft. Van belang hiervoor is dat zij gemotiveerd en betrokken zijn. Verder dat ze op een plezierige wijze samenwerken met collega’s binnen en buiten de afdeling; collega’s ook als klant beschouwen.

Hoe heeft de afdeling het aangepakt

In het begin van het traject hebben de leidinggevenden zich afgevraagd hoe ze medewerkers konden begeleiden, stimuleren en aansporen tot actie. Echter, na een tijdje kwam men tot de conclusie dat het helemaal niet wenselijk was om medewerkers achter de broek te zitten. Ze hebben immers een eigen verantwoordelijkheid. Van push naar pull. Van het duwen van medewerkers naar het zorgen dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid voelen om te veranderen. Het management heeft daarom gezorgd dat enthousiaste medewerkers zelf het stokje overnemen. Het management heeft zoveel mogelijk getracht om het sturen op gewenst resultaat los te laten en het meer vanuit de medewerkers te laten komen. Het resultaat hiervan is dat vanaf het begin van het traject hostmanship

ambassadeurs een belangrijke rol in het verandertraject hebben gehad. Zij zijn aan het einde van het traject met de workshops gevraagd een rol te pakken in het levend houden van hostmanship.

In de periode januari tot en met juli 2013 heeft een reeks workshops van een dagdeel plaatsgevonden. Binnen de afdeling zijn vijf groepen van 10-12 medewerkers samengesteld. In elke groep nam een van de teamleiders deel. Elke groep heeft een workshoptraject doorlopen dat bestond uit acht workshops. De opbouw is in onderstaand figuur weergegeven. In elke workshop stond weer een ander thema centraal. De inhoud was elke keer anders. Zo hebben bijvoorbeeld in de dialoogworkshop 'echte' klanten hun ervaringen met de medewerkers gedeeld.

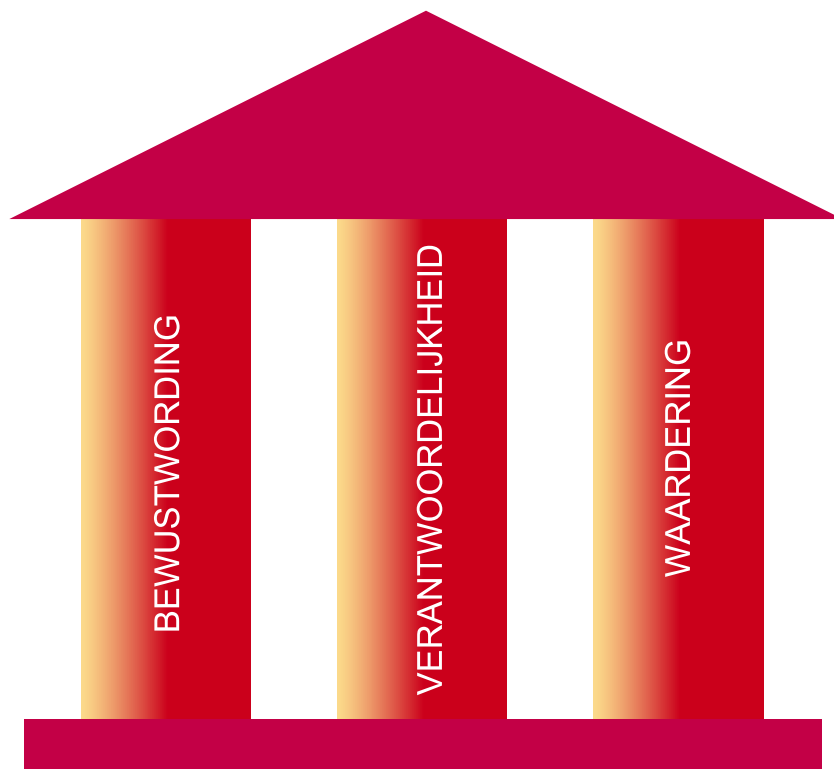


Elke workshop had de volgende kenmerken:

- Het bespreken welke betekenis het thema voor een ieder heeft
- Gebruik van filmpjes die beeldend weergeven wat de essentie van het thema is.
- Het uitvoeren van opdrachten/oefeningen die vervolgens in de groep besproken zijn.
- Aan het eind van elke workshop heeft elke medewerker een persoonlijke belofte uitgesproken. Dit kan een ontwikkelpunt zijn, maar ook een nieuw inzicht. Deze beloften zijn allemaal op de 'Wall of Commitment' gehangen. Aan de hand hiervan helpen collega's elkaar onderling om dit commitment in de alledaagse praktijk toe te passen.

In het traject kregen de teamleiders een steeds actievere rol. Verder zijn aanvullende workshops voor de teamleiders georganiseerd waarin ze handvatten aangereikt kregen om het traject verder te ondersteunen. Naast de serie workshops was er voor zowel de teamleiders als de medewerkers een externe coach beschikbaar. Deze was gespecialiseerd op het gebied van gespreksvaardigheden. Op basis van eigen intrinsieke motivatie en inschrijving konden medewerkers en leidinggevenden hulp krijgen. Dit bijvoorbeeld bij het herkennen van persoonlijke blokkades in de omgang met klanten en hierop te acteren.

Gedurende het traject ontstond een beeld van drie belangrijke pijlers van verandering binnen de afdeling. Dit waren bewustwording, verantwoordelijkheid en waardering.



Bewustwording

De workshops hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de bewustwording van medewerkers dat ze nog voldoende ontwikkelmogelijkheden hadden. De workshops hielpen van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam en vervolgens naar bekwaam te ontwikkelen. Medewerkers gingen zich realiseren dat zij het verschil kunnen maken en dat je werk zoveel leuker is als je werkt vanuit de principes van Hostmanship waarbij de mens meer centraal staat. Dit door zich meer in de klant te verplaatsen; 'wat zou jij als klant willen?'.

'Hostmanship is de ander oprechte aandacht geven, niet omdat je leidinggevende je vertelt heeft dat het zo moet, maar omdat jij dat wilt'.

De doelstelling van de workshops was dat iedereen de principes van hostmanship doorleeft en zich eigen maakt. Dit moet er toe leiden dat elke medewerker vanuit zijn/haar eigen grondhouding op plezierige wijze met elkaar samenwerkt en van elkaar wil leren. Dat men elkaar complimenten geeft over de hulp die wordt geboden of over een gesprek met een klant dat goed verliep. Deze houding vertaalt zich door in het contact met de klant.

'Het is niet nieuw gedrag aanleren maar voortbouwen op je eigen gedrag'

Uitgangspunt is om open in gesprek te gaan, onbevooroordeeld te luisteren en in dialoog te zoeken naar een oplossing op basis van de persoonlijke situatie van de klant (dit kan ook een interne klant zijn). Een ander belangrijk uitgangspunt hierbij is dat dit gedrag vanuit de authentieke grondhouding van de medewerker zelf komt. Vandaar dat de afdeling alleen op de principes van hostmanship stuurde. De afdeling heeft ervoor gekozen om deze principes niet te vervatten in regels, beoordelingscriteria en andere vormen van concretisering. Immers, dan krijg je wat je vraagt en gaat het authentieke in de medewerkers weer verloren.

Verantwoordelijkheid

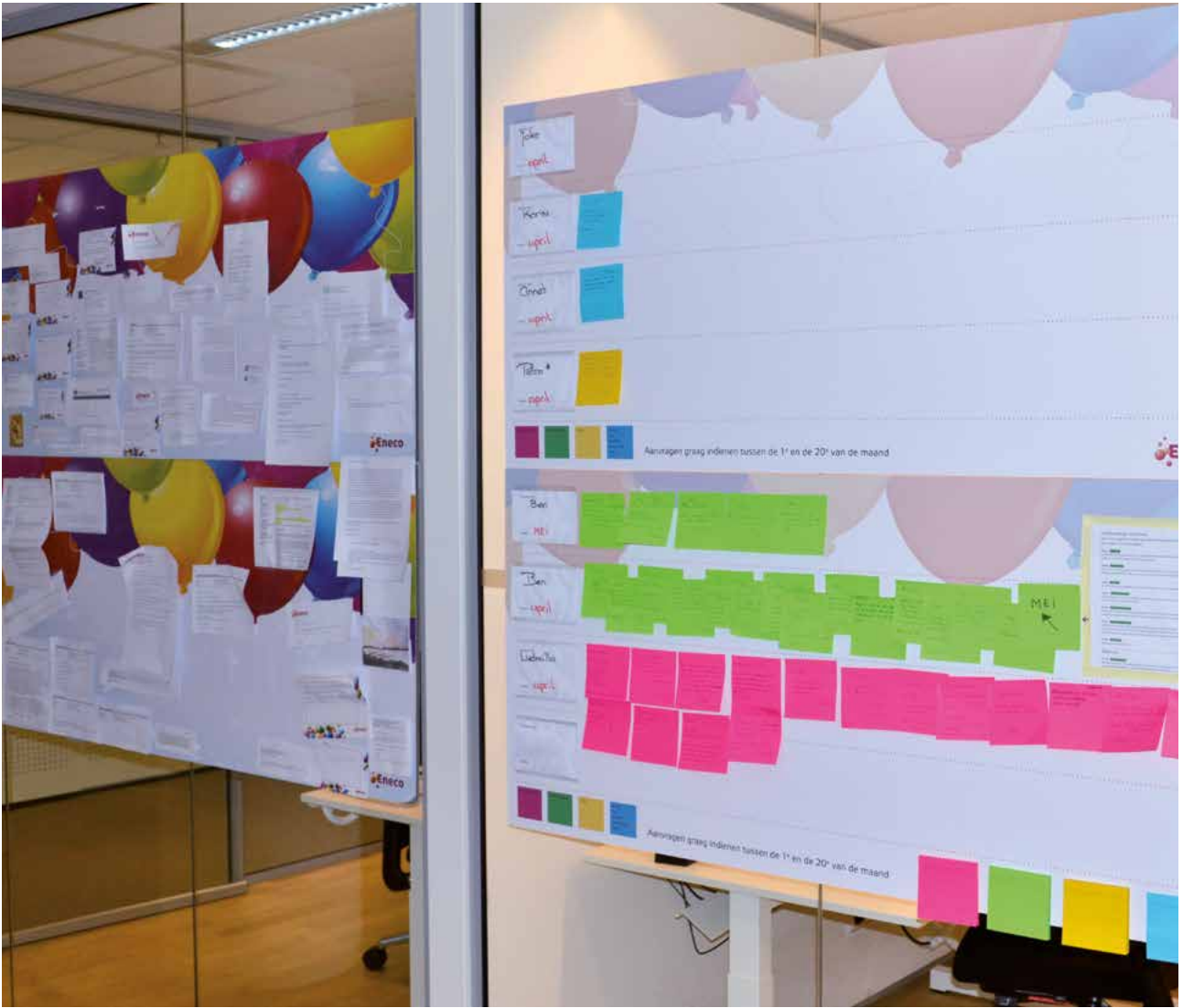
Gedurende het traject werd duidelijk dat allerlei regels en key performance indicators (KPI's) waarop in de afdeling gestuurd werd de gewenste verandering in de weg stonden. In het verleden heeft men in de afdeling allerlei KPI's ingevoerd vanuit de gedachte dat dit de klanttevredenheid zou bevorderen. Voorbeelden zijn KPI's ten aanzien van doorlooptijden, afhandeltijden, productiviteit, vaardigheden en 'first time right'. Het probleem was echter dat deze indicatoren een doel op zich zijn geworden. Als een klacht binnen tien werkdagen afgerond moest zijn dan kwam het wel eens voor dat deze op dag negen schriftelijk beantwoord werd terwijl daarmee de klacht eigenlijk nog niet afgerond was. Kortom, de KPI's waren een doel op zich geworden en soms belangrijker dan de tevredenheid van de klant.

'Het is veel effectiever om met elkaar af te spreken wat we gaan doen om onze klanten echt te helpen dan veel energie te steken in het opstellen van regels, die ons vertellen wat we niet mogen.'

Vandaar dat de afdeling alle KPI's overboord heeft gezet. Er wordt op medewerkersniveau niet meer op gestuurd. Het enige dat telt is of de klant tevreden is over de klachtbehandeling. Het manco is echter wel dat er op Eneco-niveau een nieuw klanttevredenheidsonderzoek ingevoerd wordt, dit is pas vanaf het tweede kwartaal van 2014 live.

Waardering

De derde pijler heeft betrekking op het creëren van een positieve cultuur. Het bevorderen van het gevoel van trots en vertrouwen. In dit kader heeft de afdeling een Wall of Fame gemaakt. Een muur waarop positieve resultaten, complimenten en andere positieve feedback van klanten wordt opgehangen. Daarnaast is er veel aandacht voor positieve feedback naar collega's en het leren van wat goed gaat. Dit in plaats van wat verkeerd gaat. Binnen de organisatie wordt zichtbaar gemaakt wat klanten waarderen. In de toekomst is het de bedoeling om medewerkers die hoog scoren in de ogen van hun klanten als mentor voor collega's in te gaan zetten.



Managementstijl

Al deze veranderingen vragen veel van de leidinggevendenden van de afdeling. In de praktijk blijkt dat het hebben van de juiste teamleiders essentieel is voor de omslag. Teamleiders die de veranderingen begrijpen maar ook voor 200% ondersteunen.

Enkele belangrijke consequenties zijn:

- De belangrijkste rol van de teamleiders wordt het coachen van hun medewerkers. Dit vraagt iets van de kwaliteiten op dit vlak.
- De voorbeeldrol van teamleiders wordt veel belangrijker. Immers, vraag niet van je medewerkers wat je zelf niet waarmaakt.
- Teamleiders gaan veel minder op beheersing van het team sturen. Er zijn geen KPI'en meer om op te sturen. Ze moeten veel meer op hun medewerkers vertrouwen en zaken durven loslaten. Het gaat hierbij om medewerkers meer verantwoordelijkheid te laten nemen.
- Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in het bevorderen van een positieve cultuur.

In de loop van het traject is de wezenlijke rol van teamleiders in een dergelijke verandering goed zichtbaar geworden.

'Als ik nu gedemotiveerd personeel zie dan denk ik niet meer wat een slecht personeel. Dan denk ik wat een slecht management.'

Voorbeelden van complimenten

- Mevrouw van T. Dank u wel voor uw bevestiging in de mail. Ik heb zojuist de gevraagde behandeling van deze zaak door TROS-radar bij hen geannuleerd. Hartelijk dank voor al uw inspanning. Wat gelukkig dat er op aarde nog mensen zijn zoals u die mensen blijven en niet alleen maar de onmenselijk handelende, ziellose mensen als verlengstuk van techniek/computercijfers/administratieve cijfers. Nogmaals: hartelijk dank. Geniet van uw vrije tijd en vakantie en van het wonder van kerst. Met vriendelijke groet (CV van D).
- Dank Mike van @Eneco #snel #persoonlijk #oplossingsgericht. Je bent mijn held! Enorm bedankt voor deze topservice! Fijn weekend (TH)
- Het komt wat mij betreft veel te weinig voor dat telefonistes warm en persoonlijk zijn. Dat was in dit geval wel zo. Dank u wel voor een fijn gesprek mevrouw K. (Dhr. V).

Resultaten

Het traject heeft voor een enorme verandering binnen de afdeling gezorgd. Een groot deel van de medewerkers is anders gaan werken. Minder regels, geen KPI's, medewerkers die meer betrokken zijn, eigen verantwoordelijkheid nemen en de externe en de interne klant veel meer centraal stellen in hun gedrag. Er is veel meer creativiteit binnen de afdeling ontstaan. Door het nog ontbrekend klanttevredenheidsonderzoek kan helaas nog niet aangetoond worden wat de effecten op de tevredenheid en het vertrouwen van klanten zijn. Wel blijkt dat de afdeling in de laatste periode meer bedankbrieven en complimenten van klanten krijgt, dus de voortekenen zijn goed.

De afdeling heeft daarnaast al vele vormen van waardering gekregen. Zo heeft ze in 2013 de Gouden Oor Award gewonnen, dit voor de organisatie met het beste klachtenmanagement.

Voor de borging heeft de afdeling samen met de medewerkers een jaarprogramma gemaakt. Hierin is een hele serie aan activiteiten opgenomen die binnen de afdeling gaan plaatsvinden. Verder is de afdeling(sleiding) gevraagd om te helpen om deze aanpak verder in de organisatie in te voeren.



Uitdagingen

De afdeling heeft een aantal grote stappen gemaakt in het fundamenteel klantgerichter omgaan met klachten. Maar ze heeft ook nog een groot aantal uitdagingen.

- Het als afdeling gaan werken met 'Little Acts of Kindness'. Kleine attentheden zoals handgeschreven kaartjes, kleine cadeautjes en gekke dingen om de klant te verrassen.
- Hoe de veranderingen in de afdeling te borgen. Hoe zorgt ze ervoor dat het een normaal onderdeel van het werkt wordt, ook als het traject afgelopen is.
- Een groot deel van de medewerkers en leidinggevenden is enthousiast over de andere manier van werken, maar niet allemaal. Hoe krijg je iedereen mee?
- Het structureel gaan sturen op klanttevredenheid, dit zowel op afdelings-, team- als medewerkersniveau om de feedbackloop van klanten te sluiten. Dit zodra tevredenheidsonderzoek weer op organisatieniveau ingevoerd is.
- Het zorgen dat ook andere onderdelen van Eneco, die van belang zijn voor een andere klachtbehandeling, meegaan in deze ontwikkeling. Bijvoorbeeld door deze aanpak in te voeren bij de klantenservice.

