

EXCELLEREN IN SERVICE



*Omslag naar een emotionele
relatie met klanten en medewerkers
in tien paradigmashifts*

JEAN-PIERRE THOMASSEN
ERIC DE HAAN

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord Marjolein de Jong	9
Voorwoord Hans de Wolff	11
Inleiding	13

DESIGN

SHIFT 1		
1	Van product naar emoties en beleving als onderscheidend vermogen	19
1.1	Inleiding	21
1.2	De productgedreven organisatie	22
1.3	Van product naar emoties en beleving als onderscheidend vermogen	24
1.4	Diepgaand onderzoek om klanten te begrijpen	29
1.5	Service design thinking: de ideale beleving als vertrekpunt	30
1.6	Tools	33
SHIFT 2		
2	Van sturing op transacties naar koesteren van langetermijnrelaties	39
2.1	Inleiding	41
2.2	De transactiegestuurde organisatie	42
2.3	Van sturing op transacties naar koesteren van langetermijnrelaties	44
2.4	De zeven pilaren van een emotionele relatie met klanten	47
2.5	De gezondheid van de relatie meten	51
2.6	Tools	53

STRATEGIE

SHIFT 3		
3	Van vermeende kostenpost naar morele en economische businesscase	59
3.1	Inleiding	61
3.2	Het misverstand dat de-klant-centraal heet	62
3.3	Van vermeende kostenpost naar morele en economische businesscase	64

3.4	Meer klanten, omzet en winst	67
3.5	Lagere kosten door minder verspillingen	69
3.6	Meer bevlogen medewerkers	71
3.7	Tools	73

SHIFT 4

4 Van winst als doel naar een hoger doel dat inspireert 77

4.1	Inleiding	79
4.2	De door geld geobsedeerde organisatie	80
4.3	Van winst als doel naar een hoger doel dat inspireert	81
4.4	Een hoger doel geworteld in de praktijk van alledag	85
4.5	Kenmerken van organisaties die werken vanuit een hoger doel	87
4.6	Tools	90

CULTUUR

SHIFT 5

5 Van regelgestuurde controledrift naar ruimte en vertrouwen 95

5.1	Inleiding	97
5.2	De regelzuchtige organisatie	97
5.3	Van regelgestuurde controledrift naar ruimte en vertrouwen	99
5.4	Sturen op gedeelde waarden	102
5.5	Loslatend leiderschap vanuit vertrouwen	104
5.6	Klanteigenaarschap bevorderen	106
5.7	Tools	110

SHIFT 6

6 Van 9-tot-5-mentaliteit naar bevlogen klantgerichtheid 113

6.1	Inleiding	115
6.2	De 9-tot-5-mentaliteit	116
6.3	Van 9-tot-5-mentaliteit naar bevlogen klantgerichtheid	118
6.4	Bevlogen klantgerichtheid als cultuur	121
6.5	Human resource management als bron van bevlogenheid	123
6.6	Meten en sturen op bevlogen klantgerichtheid	125
6.7	Tools	127

INNOVATIE

SHIFT 7	
7 Van absurde enquêtes naar diepgaand luisteren	133
7.1 Inleiding	135
7.2 De cijfergedomineerde organisatie	136
7.3 Van absurde enquêtes naar diepgaand luisteren	137
7.4 Een luistercultuur ontwikkelen	141
7.5 Inzet van verschillende luistervormen	144
7.6 Tools	149
SHIFT 8	
8 Van hardleers navelstaren naar klantbewust innoveren	153
8.1 Inleiding	155
8.2 De hardleerse organisatie	156
8.3 Van hardleers navelstaren naar klantbewust innoveren	157
8.4 Verschillende dimensies van klantbewust innoveren	160
8.5 Kenmerken van klantinnovatieve organisaties	162
8.6 Tools	165

OPERATIONEEL

SHIFT 9	
9 Van betonnen processen naar enerverende klantreizen	171
9.1 Inleiding	173
9.2 De proces- en proceduregerichte organisatie	174
9.3 Van betonnen processen naar enerverende klantreizen	175
9.4 Klantreizen inrichten vanuit de gewenste emoties en beleving	178
9.5 Continu werken aan en sturen op klantreizen	179
9.6 Tools	181
SHIFT 10	
10 Van leveranciers als kostenpost naar partners in klantbeleving	187
10.1 Inleiding	189
10.2 De kostengeoriënteerde inkoop	189
10.3 Van leveranciers als kostenpost naar partners in klantbeleving	191
10.4 Wezenlijke keuzes rondom uitbesteden	193
10.5 Inkoop op klantbeleving, cultuurmatch en intrinsieke motivatie	195
10.6 Bouwen aan partnerschap	195
10.7 Tools	198

INTEGRAAL AAN DE SLAG

11 De integrale benadering van de tien shifts vanuit het Service Excellence Model	203
11.1 Inleiding	205
11.2 Het Service Excellence Model	206
11.3 Uitgangspunten van het Service Excellence Model	210
11.4 De integraliteit van het Service Excellence Model	212
12 Aan de slag: verschillende routes om te excelleren in service	219
12.1 Inleiding	221
12.2 Uitgangspunten voor een duurzame verandering	221
12.3 Verschillende routes	223
12.4 De koninklijke route	224
12.5 De pragmatische route	230
Epiloog	233
Bijlage 1 De Service Excellence Maturity Scan	235
Bijlage 2 De Service Excellence Scan	241
Bijlage 3 De Service Excellence SWOT	242
Bijlage 4 Het Service Excellence Jaarplan	243
Met dank aan	245
Noten	246
Index	254
Over de auteurs	259

VOORWOORD MARJOLEIN DE JONG

'Just do it!'

Het goede nieuws is: iedereen kan excelleren. Het excelleren in iets waar jij goed in bent, en het maakt werkelijk niet uit wat dat is, begint altijd bij jezelf. Om als gehele organisatie te excelleren begint met de erkenning dat iedereen in de organisatie even belangrijk is om het beste resultaat in termen van klantbeleving en uitkomsten te realiseren. Excelleren heeft niet alleen een positieve uitwerking op de klant, ook geeft het de medewerker veel energie. Het stimuleert om het beste uit jezelf te halen, zeker wanneer de klant en alle collega's het ook nog weten te waarderen.

Dat klinkt eenvoudig, maar natuurlijk komt er nog veel bij kijken. Het vertrekpunt moet zijn dat iedereen wordt uitgedaagd om te laten zien waar hij of zij in kan excelleren en dat dat een enorme impact heeft op de organisatie als geheel. Te vaak hoor ik nog: 'Service Excellence, is dit wel iets voor mij of voor onze organisatie? Is dit niet meer een nice to have of toch een need to have?' Alsof het een soort luxe product is. En dan de vraag: Waar te beginnen?

Wat mij betreft is het niet de vraag óf je er als organisatie aan zou moeten willen geloven, maar meer wanneer en hoe dat vervolgens aan te pakken. Besef daarbij dat het onderwerp en de manier om te komen tot een excellente servicegerichte organisatie vaak veel complexer wordt ervaren dan het in de werkelijkheid hoeft te zijn. Realiseer je dat voor het belangrijkste deel excellente service begint met gedrag en cultuur. En aardig zijn is gratis.

Want wie wil er nou niet de allerbeste klantbeleving en service bieden binnen een organisatie?

Natuurlijk moet je heel goed zijn in je kernproduct of dienst. Tegelijkertijd moet je niet alleen goed zijn maar ook steeds beter worden. Hiervoor is het juist nodig om de combinatie na te streven om de beste kwaliteit van je dienst of product én de allerbeste klantervaring te bereiken. Met medewerkers die bevlogen en trots zijn op hun werk en positieve energie krijgen van een tevreden klant. Je klanten en medewerkers bepalen het succes van je organisatie.

In het Alexander Monro Ziekenhuis (het eerste gespecialiseerde ziekenhuis voor borstkanker, overige borstaandoeningen en erfelijke aanleg) ervaren we elke dag met elkaar hoe het één het ander versterkt. De beste patiëntbeleving met excellente medische resultaten. En het besef dat het elke dag nog beter kan. Iedereen in de organisatie speelt hier een cruciale rol.

Hoe daar te komen? Het begint met een ontwerp of design van je organisatie waarin je met elkaar de uitgangspunten bepaalt hoe je de inhoud en vorm wilt hebben. Neem de tijd om je organisatieonderdelen kritisch te bekijken en opnieuw te durven inrichten.

Vervolgens bepaal je de strategie hoe daar te komen en wat er per onderdeel moet gebeuren op individueel en procesniveau. Doe hier geen concessies omwille van gewoontes en verworvenheden. Ga ervoor staan om de missie te bereiken.

Blijf je ervan bewust dat de belangrijkste impact voor succes de cultuur is: dienstbaar en excellent willen zijn. Vervolgens moeten alle plannen in het operationeel proces werkelijkheid worden. Dat is een volcontinu proces en is nooit af. Als er maar beweging in zit! Geef de klant daarbij continu de ruimte om feedback te geven. Dat is zo waardevol. En gratis advies. Vooral: keep it simple en begin vandaag met wat er al kan, oftewel: begin bij jezelf.

Een mooi boek ligt voor u, een prachtige leidraad om op gestructureerde wijze Service Excellence in het DNA van uw organisatie te laten bloeien en groeien. 'Just do it!'

Marjolein de Jong
Directeur Alexander Monro Ziekenhuis

VOORWOORD HANS DE WOLFF

Soms lees je een boek of hoor je een spreker en word je geraakt door een inzicht. Een inzicht dat jouw ideeën en werk in een groter geheel plaatst en plotseling helder maakt wat je nog te doen staat. Dat overkwam mij bij de presentatie van het boek *Service Excellence*, zo'n drie jaar geleden. Twee bevolgen schrijvers presenteerden het Service Excellence Model dat ik voor een deel over de visie en activiteiten van Triodos Bank kon leggen en mij ook liet zien wat er nodig was om het niveau van dienstverlening naar een nog hoger niveau te brengen. Ik was destijds Directeur Particulieren van Triodos Bank en ben met mijn managementteam aan de slag gegaan met het Service Excellence Model om daarmee klantgerichtheid Triodos-breed verder te versterken. Als waardegedreven organisatie hadden wij de strategie- en cultuurkant van het model goed op orde: een duidelijke missie, doorvertaald in leidende principes, bevolgen medewerkers en continu aandacht voor inspiratie en groei van medewerkers. We zijn daarom vooral met de innovatie- en operatiekant van het model aan de slag gegaan: veel meer gaan meten, structurele verbeteringen aanbrengen, veel meer outside-in handelen. Al snel werd duidelijk dat dit noodzakelijke stappen waren die ons hielpen om de dienstverlening te verbeteren.

Wat mij zo aanspreekt aan het Service Excellence Model is dat het inzicht geeft en structuur brengt. Het helpt je om methodisch te werken aan het ultieme doel: een positieve emotionele verbinding met je klanten.

In dit boek worden de tien belangrijkste veranderingen beschreven die organisaties maken om duurzaam te excelleren in service. Deze paradigmashifts zijn radicale verschuivingen van perspectief en fundamentele omslagen in het denken van organisaties.

Paradigmashifts en radicale keuzes zijn onhaalbaar zonder sterk leiderschap. Ik wil hier een oproep doen aan de bestuurders en directeuren die dit boek lezen en hun klanten een excellente service gunnen: durf echt te leiden en richting te geven en maak het mogelijk dat je managementteam en teamleiders met nieuwe gedachten en ideeën komen. Stel geen Service Excellence Manager of een Customer Satisfaction Manager aan met de opdracht de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Ga zelf zichtbaar en expliciet leiden en laat zien dat het je menens is.

Het is belangrijk dat de hele organisatie weet wat de organisatiedoelen zijn en waarom. Dat laatste wordt vaak overgeslagen. Echter, juist in de dialoog tussen

leiding en medewerkers over het waarom van de doelen, vindt het inbedden en het verankeren plaats dat zo nodig is om succesvol gezamenlijk de doelen te realiseren.

Geef vervolgens ruimte om de doelen te halen. Schrijf het 'hoe' niet gedetailleerd voor. Dan haal je de creativiteit bij je medewerkers weg. Zij weten vaak veel betere oplossingen. Het systeem van een organisatie moet draaien om de bedoeling van de processen, nooit om de processen zelf. Een proces is een tijdelijke oplossing voor een klantvraag. Altijd. Veranderde klantwensen, nieuwe kanalen en nieuwe innovaties maken het voortdurend aanpassen van de processen noodzakelijk.

Oprechte aandacht van een medewerker voor een klant zorgt voor een emotionele verbinding tussen medewerker en klant en organisatie en klant. De ruimte die deze medewerker heeft gevoeld om zo te handelen is gecreëerd door iemand die zijn medewerkers en klanten deze diepe interactie gunt, omdat hij of zij weet dat dit appelleert aan de fundamentele behoefte van mensen aan aandacht en liefde. In een organisatie waar mensen elkaar aankijken, elkaar zien, hun persoonlijkheid niet deels aan de kapstok hoeven te hangen na binnenkomst, maar zichzelf mogen zijn en kunnen bloeien, waar ruimte is om het beste te doen voor de klant, daar vindt Service Excellence plaats.

Hans de Wolff

Algemeen directeur van SUSA flexibel studentenwerk

INLEIDING

Organisaties zoals het Alexander Monro Ziekenhuis, Arval, Carglass, Coolblue, Triodos Bank, ZLM en de betere hotels worden jaar in jaar uit door hun klanten met hoge cijfers gewaardeerd. Dit leidt tot een duidelijk onderscheidend vermogen, trouwe klanten die de organisatie actief aanbevelen en een positieve reputatie zowel in de echte wereld als op de sociale media. En niet alleen de klanten zijn enthousiast, ook de medewerkers van deze organisaties geven aan zich in hoge mate betrokken te voelen bij de organisatie, zelfs bevlogen. Dat krijg je niet zomaar voor elkaar. Deze organisaties spelen al geruime tijd in de Champions League van klantgerichtheid. Ze presteren met hun organisatie op Michelinsterrenniveau. Net zoals een club die consequent Champions League speelt of een restaurant dat consistent op sterrenniveau werkt, hanteren ze radicaal andere uitgangspunten dan de gemiddelde organisatie. Excelleren in service is hun norm.

Excelleren betekent meer dan alleen de lat hoger leggen: er komt een heel andere lat te liggen. Een lat die verbindt met de psychologie, emoties en beleving van klanten, de mate van *customer delight* en met relaties en loyaliteit. Organisaties die excelleren in service gebruiken heel andere uitgangspunten voor alles wat elke medewerker elke dag weer doet. Ze hebben hogere ambities, een andere manier van werken, andere waarden en normen en andere verwachtingen van medewerkers. Excelleren is de norm. Alles staat in het teken van elke dag een uitzonderlijke prestatie leveren voor de klant. Dit vraagt lef en andere keuzes van de directie en het management. *'Organizations should not try to make the machine they have developed work faster, they need a new set of machinery, another way of looking at things'*, aldus Colin Shaw.¹ Ook uw organisatie, of dit nu een startende of bestaande is, of ze nu consumenten of bedrijven als klant bedient, kan deze keuzes maken.

Service is hierbij veel meer dan alleen aftersaleservice of de afdeling klantcontact. Het is dienstbaar zijn aan de klant en de dienstverlening in brede zin, dus van de hele organisatie, ongeacht of het nu een productieorganisatie of een dienstverlener is. Service is een mentaliteit, karakter en commitment waarmee de hele organisatie is gekenmerkt. Wil een restaurant Michelinsterren verdienen, dan gaat dit niet lukken met alleen een excellente bediening. Een voetbalclub die consequent in de Champions League wil spelen, zal voor meer moeten zorgen dan alleen goede spelers. Alles bij de voetbalclub of in het restaurant hoort van topkwaliteit te zijn: ook het management, de inkoop, het personeelsmanagement en alle andere delen van de organisatie. Excelleren in

service vraagt dat de totale organisatie dagelijks de prestaties levert die noodzakelijk zijn om direct of indirect klanten een uitzonderlijke beleving te bieden. Het vereist integraal werken aan klantgerichtheid als teamprestatie van de totale organisatie.

In dit boek beschrijven we de tien belangrijkste veranderingen die organisaties maken om duurzaam te excelleren in service. Deze paradigmashifts zijn radicale verschuivingen van perspectief en fundamentele omslagen in het denken van organisaties. Er worden andere uitgangspunten gehanteerd en andere keuzes gemaakt, en die hebben een grote invloed op het beleid maar meer nog op het dagelijkse werk. Als u in aanraking komt met organisaties die excelleren in service, dan zult u snel merken dat ze bij deze paradigma's andere keuzes maken dan de gemiddelde organisatie. En dat ze deze andere keuzes consequent doorvoeren. Het doel van dit boek is om u een beeld te geven van deze keuzes, maar meer nog hoe u hier invulling aan kunt geven. Met dit boek willen we organisaties aansporen concreet en fundamenteel werk te maken van excelleren in service, voorbij mooie woorden, 'projectjes' en goedbedoelde initiatieven. Dit boek is ook een weerwoord op de soms doorgeslagen digitalisering, standaardisering en bureaucratisering van de dienstverlening en het afbreken van persoonlijke servicecontacten met klanten vanuit het idee dat service alleen maar een kostenpost is, maar waardoor wel de warme en emotionele relatie met klanten en medewerkers verschaalt.

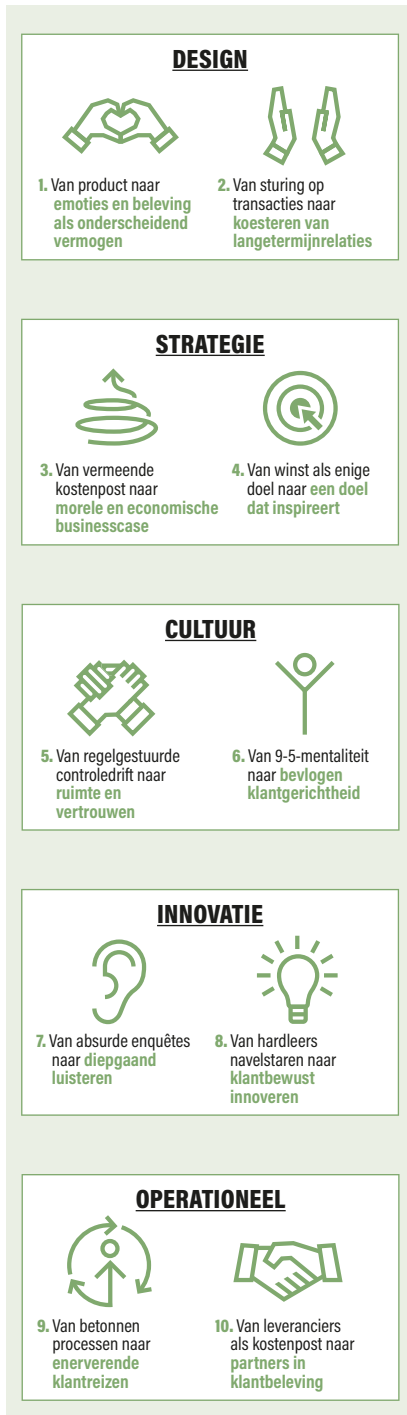
Duurzaam excelleren in service en het ontwikkelen van warme, emotionele relaties met klanten en medewerkers vraagt om een fundamentele verandering van organisaties op het vlak van design van de dienstverlening, strategie van de organisatie, bedrijfscultuur, innovatie en de operatie. Voor elk van deze vijf dimensies hebben we de twee belangrijkste shifts in de tien hoofdstukken beschreven (figuur 1). In feite zijn het tien aspecten van *organisatorisch omdenken* om te excelleren in service.

Bij *design* gaat het om de shift van product naar emotie (shift 1) en de verschuiving van focus op transacties naar die op relaties (shift 2). Deze twee shifts hebben consequenties voor hoe de organisatie haar dienstverlening en de relatie met klanten ontwerpt.

De belangrijkste twee shifts gerelateerd aan *strategie* zijn het omdenken van klantgerichtheid als kostenpost naar die van een positieve businesscase (shift 3) en het gaan werken vanuit hogere doelen dan slechts vanuit financiële doelen (shift 4).

De *cultuurdimensie* kent de shift van regelgestuurde controledrift naar ruimte en vertrouwen (shift 5) waardoor medewerkers en leidinggevenden hun werk aantrekkelijker en de dienstverlening persoonlijker kunnen maken. Shift 6 gaat ook over cultuur en beschrijft het omdenken van een 9-tot-5-mentaliteit naar het werken aan echt bevlogen medewerkers.

De *innovatiedimensie* bevat de shift van een focus op enquêtes naar het echt luisteren naar klanten om hen werkelijk te begrijpen (shift 7) en de shift van intern navelstaren naar structurele innovatie van de dienstverlening (shift 8).



Figuur 1 De tien paradigmashifts

Ten slotte gaat de *operationele dimensie* om te excelleren in service over de shift van denken en werken vanuit processen naar klantreizen (shift 9) en de shift van leveranciers zien als kostenpost naar hen zien als partners in klantbeleving (shift 10).

Nadat we de tien shifts hebben behandeld, volgt een hoofdstuk waarin we deze aspecten van organisatorisch omdenken in samenhang bekijken vanuit het *Service Excellence Model*. Service Excellence is een filosofie die de inrichting van een organisatie volledig beziet vanuit het creëren van een warme, emotionele relatie met klanten en medewerkers. Deze filosofie is vervat in het Service Excellence Model dat in de periode 2013–2015 in Europees verband is ontwikkeld.² Een klantgerichtheidsmodel dat gezond verstand, bewezen concepten en best practices qua klantgerichtheid bundelt en laat zien hoe je vanuit een management- en organisatieperspectief werkt aan excelleren in service.

Tot slot beschrijven we in het laatste hoofdstuk hoe uw organisatie de omslag zoals beschreven in de tien paradigmashifts zou kunnen maken. De beschreven routes zijn gebaseerd op lessen van organisaties die werken aan een transitie naar excelleren in service.

Dit boek is een praktische opvolger van het boek *Service Excellence*³ dat we in 2016 publiceerden en dat door verschillende vakjury's in Nederland en België tot het beste Nederlandstalige marketingboek van 2016 werd gekozen. Om dit gedachtegoed in Nederland en België te verspreiden hebben we in 2017 samen met Ruud Stassen de Stichting Service Excellence opgezet.

Voor meer informatie zie www.serviceexcellence.nu. Hebt u vragen of opmerkingen, neem contact met ons op via jean-pierre.thomassen@serviceexcellence.nu of eric.de.haan@serviceexcellence.nu

Voor nu wensen wij u veel leesplezier en inspiratie.

Rotterdam / 's-Hertogenbosch, juni 2019

Jean-Pierre Thomassen

Eric de Haan

DESIGN



1

**Van product naar
emoties en beleving
als onderscheidend
vermogen**

SHIFT 1





1.6 TOOLS

Om de verschuiving in de richting van emoties en beleving te realiseren zijn er diverse tools en concepten beschikbaar. We behandelen hier een tool om drijfveren en emoties van klanten te onderzoeken (tool 1A) en een methode voor het ontwikkelen van belevingswaarden (tool 1B).



TOOL 1A DRIJFVERENONDERZOEK

Om te kunnen werken aan een emotionele connectie met klanten zullen hun drijfveren onderzocht moeten worden. Drijfverenonderzoek is een tool om inzicht te krijgen in wat klanten drijft en om dit vervolgens te kunnen vertalen naar producten/diensten, klantreizen en allerlei andere aspecten die invloed hebben op de emoties en beleving van klanten. Het is een diepgravend onderzoek naar drijfveren van (potentiële) klanten. Het helpt om ze echt te begrijpen en zicht te krijgen op wat hen beweegt. Zo'n onderzoek omvat de volgende zes stappen.

Stap 1 Context bepalen

Startpunt is bepalen binnen welk domein het onderzoek plaatsvindt. Dit kan bijvoorbeeld een branche (financiële dienstverlening) of een thema (connectiviteit) zijn. Dit bepaalt de context van het onderzoek.

Stap 2 (Potentiële) klanten selecteren

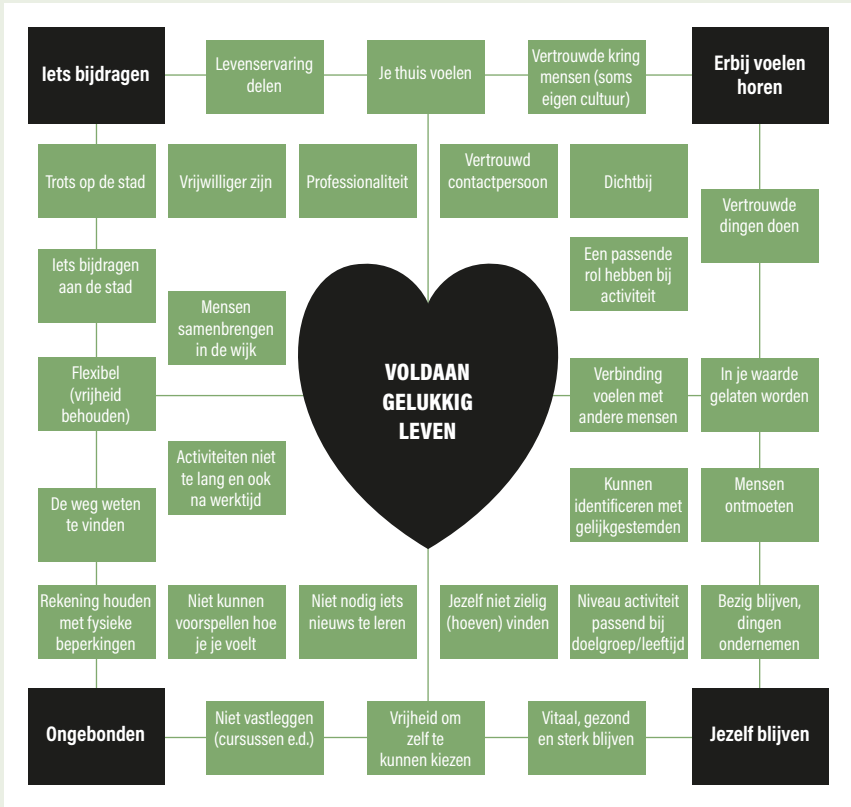
Binnen de context wordt een (potentiële) klantengroep geïdentificeerd die onderzocht gaat worden. Binnen die specifieke klantengroep wordt dan een zo divers mogelijke groep mensen benaderd voor deelname om een zo'n breed mogelijk zicht op drijfveren te krijgen. Aangezien dit kwalitatief onderzoek betreft, volstaat een beperkte groep deelnemers (tussen de 10 en 20). Het onderzoek vindt plaats in een rustige setting en liefst in een voor de deelnemers vertrouwde omgeving.

Stap 3 Het onderzoek uitvoeren

Het onderzoek omvat een-op-eeninterviews van zo'n 90 minuten waarin met een open en verwonderde blik op zoek wordt gegaan naar onbewuste drijfveren en de daarvan afgeleide (kern)behoeften. Het gesprek draait erom door te dringen tot diepere lagen van wat mensen drijft. Bij het onderzoek worden geen woorden of cijfers, maar beelden gebruikt. Daarmee worden onderliggende drijfveren volgens een associatieve methode aan het licht gebracht. Beelden dienen als ingang tot het intuïtieve brein, triggeren het onderbewuste en geven ingang tot latente gevoelens.

Stap 4 De uitkomsten analyseren

Alle gesprekken worden opgenomen en vervolgens uitgeschreven. Op basis van deze transcripties worden bepaalde clusters geïdentificeerd en gevisualiseerd in een zogeheten *consensus map* (figuur 5). Deze vormt als het ware een blauwdruk van de drijfveren die naar voren zijn gekomen.



Figuur 5 Voorbeeld van een consensus map¹⁹

Stap 5 De consensus map vertalen naar een emotional signature

In deze fase worden de verzamelde drijfveren (de *consensus map*) gematcht met de visie en missie van de organisatie en met wat de organisatie kan en wil betekenen voor klanten. Daarbij wordt ook gekeken naar de ruimte voor een onderscheidende positionering van de organisatie in het licht van de geïdentificeerde drijfveren. Op basis daarvan ontstaat wat genoemd wordt een *emotional signature*, vastgelegd in een statement.

Stap 6 De vinger aan de pols houden

Drijfveren zijn meestal behoorlijk stabiel, maar ze kunnen in de context van de organisatie aan verschuiving onderhevig zijn. Daarom is het verstandig om zo'n onderzoek eens in de twee jaar te herhalen en te herijken. Daarnaast geeft continu onderzoek van de klantbeleving met behulp van eenzelfde associatieve methode steeds aan in hoeverre de gevoelens van klanten aansluiten op de *emotional signature*. In hoofdstuk 7, waar we de shift van absurde enquêtes naar diepgaand luisteren beschrijven, behandelen we deze luistertool die een organisatie kan gebruiken voor doorlopend emotie-onderzoek.

TOOL 1B ONTWIKKELEN EN LADEN VAN BELEVINGSWAARDEN

Belevingswaarden beschrijven de ideale klantbeleving. Ze geven meestal in woorden de ideale situatie weer die de organisatie als feedback van klanten zou willen krijgen. Een organisatie ontwikkelt zo haar eigen Service Excellence Piramide met de voor haar ideale klantbeleving. Voorbeelden van dergelijke belevingswaarden per niveau van de Service Excellence Piramide zijn:

- *Basis op orde*: betrouwbaar, vakbekwaam, snel, tijdig, deskundig, vriendelijk, adequaat.
- *Gemakkelijk*: ontzorgend, gemak, eenvoud, transparant.
- *Persoonlijk*: dichtbij, eigenaarschap, persoonlijk, inlevend, respect, maatwerk, attent, warm, aimabel.
- *Verrassend*: verwonderend, verrassend, spannend, plezier, speciaal, uitzonderlijk.

Een set van belevingswaarden bestaat uit hooguit vier tot zes woorden. Dit om duidelijke keuzes te maken en te concentreren op een specifieke beleving. Vaak is het een combinatie van functioneel geladen waarden (vanuit de niveaus basis op orde en gemakkelijk) en meer emotioneel geladen waarden (vanuit de niveaus persoonlijk en verrassend). Uiteraard moeten het waarden zijn die voor de organisatie authentiek zijn en passen bij de cultuur en de organisatiewaarden. Die combinatie van waarden die de ideale beleving beschrijven, kan dan gevisualiseerd worden in de vorm een piramide, ster, huis, een briljant of welke andere vorm dan ook.

De stappen die een organisatie zou kunnen doorlopen om de belevingswaarden te ontwikkelen zijn:

1. *Vorbereiden*: in deze stap wordt een projectteam gevormd dat het traject coördineert, een planning maakt en een aantal activiteiten uitvoert.
2. *Diepgaand luisteren*: in deze stap wordt input verzameld voor het gaan ontwikkelen van de belevingswaarden. Over het algemeen worden klanten, medewerkers en management geraadpleegd in emotie-onderzoeken, interviews en/of focusgroepen. Soms worden hierbij ook partners betrokken.
3. *Ontwikkelen*: op basis van de input ontwikkelt het projectteam een eerste concept van belevingswaarden en de lading op organisatieniveau.
4. *Toetsen*: dit concept wordt vervolgens voorgelegd aan management, medewerkers en indien mogelijk aan een vertegenwoordiging van klanten. Indien nodig wordt dit concept belevingswaarden nog aangepast en aangescherpt.
5. *Laden*: de waarden worden geladen op medewerkersniveau (zie toelichting hierna).
6. *Vastleggen*: uiteindelijk worden de waarden vastgesteld.

'Belevingswaarden laden' betekent dat de waarden concreet vertaald worden naar aspecten die herkenbaar en bespreekbaar zijn. Dit laden van belevingswaarden gebeurt op twee niveaus. Op *organisatieniveau* geeft dit antwoord op vragen als: wat betekent deze beleving in de relatie tussen klant en organisatie? Op *medewerkersniveau* wordt daarmee antwoord gegeven op de vraag wat de ideale beleving betekent voor houding en gedrag van medewerkers. Zo heeft de woningcorporatie Vidomes de ontwikkelde ideale klantbeleving met vijf belevingswaarden vertaald naar houding en gedrag van medewerkers (zie kader).



BELEVINGSWAARDEN GELADEN OP HET NIVEAU VAN HOUDING EN GEDRAG

Betrouwbaar

Ik ben helder en eerlijk over wat de klant mag verwachten.
Ik kom gemaakte afspraken na.
Ik ben Vidomes.

Persoonlijk

Ik heb alle aandacht voor de klant.
Ik verdiep me in en houd rekening met de individuele klant.
Ik hanteer 'klant boven regels'.

Dichtbij

Ik ben bereikbaar.
Ik ga langs/bel als het kan en mail/schrijf als het moet.
Ik ben zichtbaar aanwezig in de wijk.

Samen

Ik betrek klanten vroeg bij keuzes en maatregelen (cocreatie).
Ik werk goed samen met collega's en partners voor de klant.
Ik help klanten op weg naar partners.

OVER DE AUTEURS

Jean-Pierre Thomassen

Jean-Pierre ondersteunt sinds 1993 als organisatieadviseur organisaties en hun directies met de fundamentele omslag van een interne product- en procesgerichte naar een klant- en servicegerichte focus. Hij was voorzitter van de Nederlandse delegatie en van de Nederlandse normcommissies *Creating outstanding customer experiences through Service Excellence* (2013–2015). Hij is voorzitter van de Stichting Service Excellence. In de loop van de jaren heeft hij 14 klantgerelateerde boeken geschreven zoals *Waardering door klanten*, *De Customer Delight Strategie* en samen met Eric *Service Excellence*. In 2018 promoveerde hij op het onderwerp ‘service garanties’ aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Hier is hij parttime marketingdocent. Ook is hij verbonden aan Beeckestijn Business School als kerndocent van twee opleidingen.



Eric de Haan

Eric is thuis in customer value management en Service Excellence en helpt organisaties hun klantgevoeligheid integraal te ontwikkelen. Hij was lid van de Europese en van de Nederlandse normcommissies *Creating outstanding customer experiences through Service Excellence* (2013–2015), is bestuurder van Stichting Service Excellence, voorzitter van Stichting Gouden Oor en kerndocent van de post hbo-opleiding Service Excellence bij Beeckestijn Business School. Hij schreef onder meer *De Tao van Service*, is coauteur van het boek *Service Excellence* en ontwikkelde het spel *ServiceGuru* en de *Service Excellence Scheurkalender*.



Hoe maak je de omslag naar een uitzonderlijke serviceorganisatie die klanten en medewerkers blijvend weet te boeien en binden? Dit boek beschrijft de tien belangrijkste veranderingen die organisaties maken om duurzaam succesvol te zijn door te excelleren in service. Dit organisatorische omdenken gaat over het design van de dienstverlening, de strategie, bedrijfscultuur, innovatie en over de operatie. Met ruim 120 praktijkvoorbeelden, twintig tools en twee scans is *Excelleren in Service* een robuuste roadmap om concreet en fundamenteel werk te maken van excellente klantgerichtheid, voorbij mooie woorden, 'projectjes' en goedbedoelde initiatieven. Het is daarmee ook een waardige opvolger van het boek *Service Excellence* dat in 2016 door verschillende vakjury's in Nederland en België tot het beste Nederlandstalige marketingboek werd gekozen.

'Service hoort in de bedrijfsstrategie thuis. De tien paradigmashifts die nauwgezet in dit boek worden omschreven, compleet met cases, nemen u mee van het standaard management-abc naar anders denken, andere keuzes durven maken dan we gewend zijn, omdat we nieuwe doelen nastreven. Doelen geladen met emotie en oprechtheid. Al lezend wordt u het doel van dit boek steeds duidelijker. U wordt aangespoord service als menselijke waarde te zien. Weg van het doordraven in businessmodel canvassing, digitale transformatie en standaardisering. Service is geen kostenpost maar een investering in klantsucces.'

Egbert Jan van Bel, expert in klantgerichtheid en auteur van 'Kloteklanten'

'Dit boek is een must-read voor organisaties die excelleren in service de norm willen maken en de klantbeleving centraal willen stellen. Gebruikmakend van wetenschappelijke inzichten en geïllustreerd door inspirerende voorbeelden laten de auteurs aan de hand van tien paradigmashifts zien hoe dienstverleners, maar ook productieorganisaties, dit omdenken kunnen vormgeven.'

Prof. dr. Jenny van Doorn, Professor in Services Marketing, Rijksuniversiteit Groningen

