



De Tao
van
Service

werk maken van service

Werk maken van service

Als het werk volbracht is en de zaken zijn afgehandeld,
zeggen de gewonen mensen allemaal: 'Dat heb ik op
een natuurlijke wijze zelf gedaan'.

Tao Te Ching, hoofdstuk 17



*De Tao van Service.
Inspiratiegids voor
klantgevoelige service.
Verschenen bij
Koninklijke Van
Gorcum, 2012.*

Al lijkt service soms een bijproduct in organisaties, het maakt voor klanten wel degelijk het verschil. Service heeft de potentie om grote dankbaarheid en veel waarde te genereren. En neemt een steeds centralere rol in bij de ruil van waarde tussen klanten en organisaties. Service wordt steeds meer de dobber waarop de relatie drijft.

De kracht van service zit vooral in zaken die ongreepbaar (lijken te) zijn, in de intangibles. Deze intangibles worden bestierd door emoties waarvan we ons grotendeels onbewust zijn. Het wezenlijke van het verlenen van service zit besloten in de waarden en in de cultuur van de organisatie en doet een beroep op attitude, competenties en vaardigheden van managers en medewerkers

Service wordt verbindend en verdiepend als de kernaspecten van service consistent op elkaar zijn afgestemd. Deze samenhang wordt zichtbaar in de 'broncode' van service: **S**ensing, **E**mpathy, **R**esonance, **V**alue, **I**ndividualize, **C**ommitment en **E**ngagement.

Organisaties die serieus werk willen maken van service zullen op alle geledingen aan de slag moeten. De directie zal de servicestrategie ondubbelzinnig duidelijk moeten maken en uitdragen, zich moeten bekommeren om de servicewaardigheid van de organisatie en de hele organisatie engageren bij service. Managers zullen de processen serviceproof moeten maken, nieuwe medewerkers servicegericht selecteren en hun ruimte geven om te groeien in hun servicewerk. Medewerkers zullen zich moeten trainen in service, alert zijn op servicemismatches en beseffen hoe gevoelig taal kan liggen in een servicecontact. Als proef op de som van alle service-inspanningen zullen organisaties stelselmatig moeten luisteren naar de stem van de klant, zowel naar hun servicebeleving als naar hun ervaringen met het herstellen van service-issues.

Service echt snappen draait om 1. de betrokkenheid van het management, 2. het bezield verlenen van service en 3. het zuiver monitoren van de servicebeleving van klanten. Voor het zetten van deze stappen zijn onderstaande services ontwikkeld. Desgewenst helpt Seven bij het uitvoeren ervan.

Stap 1: Managing Service

ServiceSpiegel	4
Customer Service Journey	6

Stap 2: Serving

Training ServiceMindfulness	8
-----------------------------	---

Stap 3: Monitoring Service

ServiceProof	10
Service Recovery Proof	12

ServiceSpiegel

Het moment dat je de valsheid van begoocheling herkent,
wordt het zicht genoemd.

Tsele Natsok Rangdröl

Spiegelen van service

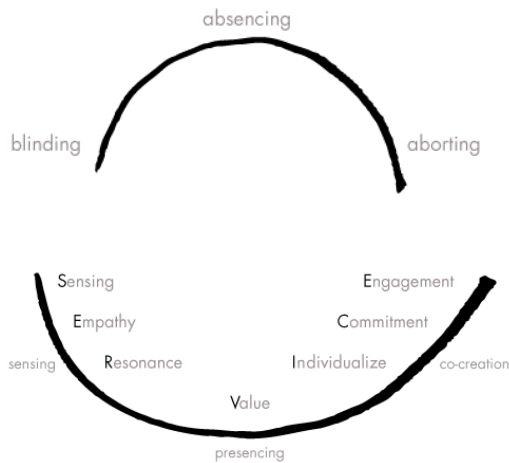
Het belichten en doorlichten van de dienstverlening van de organisatie helpt het servicebewustzijn te vergroten en de serviceprestaties te verbeteren. De focus ligt daarbij op het serviceleadership, het management van serviceprestaties en de daadwerkelijke dienstverlening aan klanten. De kernaspecten van service vormen het toetsingskader: *autonoom verantwoordelijk zijn, de klik makend, emotioneel evenwichtig zijn, hoffelijk behulpzaam, integer, intrinsiek optimistisch en warm belangstellend zijn*. Verschillende richtlijnen op het gebied van customer service vullen het toetsingskader aan:

- de ISO-richtlijnen voor customer satisfaction: de ISO 10001 (customer code of conduct) en ISO 10002 (complaints handling)
- de CEN-Standaard voor customer contact centres (EN 15838)
- de Customer Service Excellence Standard (Britse Standard waaraan organisaties hun customer service toetsen).



Bij het spiegelen van service worden alle wezenlijke aspecten van service doorgelicht:

- in hoeverre staat de organisatie open voor service aan klanten?
- vanuit welke visie op klanten wordt gewerkt/gestuurd?
- vanuit welke structuur en op basis van welke procedures/protocollen/werkinstructies wordt gewerkt?
- (hoe) vindt registratie van klantinteractie plaats?
- op welke klantbelevingsaspecten rondom het klantreactieproces stuurt de organisatie?
- hoe vindt de behandeling van klachten plaats (service recovery)?
- hoe krijgt het leer- en verbeterproces vorm op basis van customer feedback?
- hoe ervaren klanten de kwaliteit van de klantinteractie?



Resultaat

- een scherp beeld van het richting en sturing geven aan service en van de actuele serviceprestaties
- analyse van de krachten en blinde vlekken op de kernaspecten van service: Service versus No-service
- een beeld van de prestaties op de kernaspecten van service in de ogen van klanten
- input voor een plan van aanpak voor versterking van service op het niveau van leiderschap, management en serviceverlening .

Het spiegelen van service draagt ook bij aan een verhoogd bewustzijn van het belang van service binnen de organisatie.

Activiteiten

- expert-interviews met directie en met managers betrokken bij service
- groepsinterviews met medewerkers met klantinteractie
- desk research op documenten die het servicemanagement beschrijven of beïnvloeden
- inzicht in rapportages over klantinteracties
- analyse van de resultaten van klanttevredenheidsonderzoeken over het contact dat klanten met de organisatie ervaren
- uitvoeren van een compacte 'customer engagement scan' onder alle managers en medewerkers die contact hebben met klanten
- rapportage en presentatie van de bevindingen.

Customer Service Journey

Wie zich afstemt op de Tao, is in overeenstemming met de Tao.

Wie zich afstemt op Te, is in overeenstemming met Te.

Tao Te Ching, hoofdstuk 23

Processen serviceproof maken

De processen waarmee de organisatie zijn klanten bedient, zullen in lijn moeten zijn met de servicestrategie en met de servicewaarden. Om de processen in lijn te brengen met de manier waarop klanten bedient willen worden, is een zogeheten 'customer service journey' een hulpmiddel. Zo'n journey houdt in dat de organisatie met de ogen van de klant een denkbeeldige reis door elk werkproces maakt om alle processen 'serviceproof' te maken. Het draait dan niet zozeer om het feitelijke interactiemoment met de klant maar vooral om de klantbeleving en wat er tussen die interactiemomenten bij de klant gebeurt.



Naast het fotografisch bestuderen van de interactiemomenten gaat het dus vooral om de film te zien die zich afspeelt in het hoofd – en in het hart – van de klant. Met behulp van een 'customer service journey canvas' breng je de reis in beeld. Zo'n canvas kent drie invalshoeken:

1. *Expectations*: de verwachting van de service die leeft bij klanten, beïnvloed door eerdere ervaringen, reclame-uitingen, word-of-mouth, sociale media et cetera.
2. *Experiences*: de interactie tussen klanten en de organisatie rondom de verschillende klantprocessen.
3. *Engagement*: het beoogde effect waar service steeds naartoe werkt.

Werkwijze

Belangrijke richtingwijzers op deze 'customer service journey' zijn:

- de context van de klant begrijpen, begrijpen hoe deze context de verwachtingen beïnvloedt en bepalen hoe daarop in te spelen
- inzicht krijgen in de opeenvolgende contactmomenten tussen klant en organisatie
- inzicht krijgen in de (onbewuste) klantbeleving en (onuitgesproken) klantverwachtingen die schuilen achter de contactmomenten
- identificeren van de processen met de meeste relevantie voor klanten om binnen die processen de klantervaringen met de meeste impact te benutten
- opsporen van fouten ('critical incidents') en onnodige activiteiten als gevolg van een mismatch met de klantbeleving om te kunnen bezien hoe deze zijn te vermijden.

De bevindingen van zo'n 'customer service journey' vormen het vertrekpunt van het aanpassen van de processen. Het service(in)gericht maken van werkprocessen vormt zo de basis om sturing te geven aan de servicemindset van de organisatie.

Activiteiten

1. Interviews met een aantal klanten en met een aantal medewerkers als aftrap.
2. Bepalen van de relevante klantprocessen en eerste procesbeschrijvingen ervan.
3. Het belevingsproces ('de film') met klanten in beeld brengen en verdiepen.
4. Inzoomen op het interactieproces ('de foto's) vanuit de organisatie en verfijnen.
5. Ontdekken van servicelacunes en -kansen.
6. Lacunes en kansen vertalen naar procesverbeteringen
7. Prioriteren verbeteringen en doorvoeren ervan.
8. Monitoren van de effecten van de doorgevoerde procesverbeteringen.

Training ServiceMindfulness

Wie anderen begrijpt, bezit kennis; wie zichzelf begrijpt, bezit wijsheid.

Meester zijn over anderen vraagt macht; meester zijn over jezelf vraagt kracht.

Tao Te Ching, hoofdstuk 33

Werken aan servicemindfulness

Sensing	Medewerkers vormen qua service de hartsverbinding met de klant: zij zorgen voor de daadwerkelijke servicebeleving van klanten.
Empathy	Geïnspireerd vanuit de directie en gemotiveerd en gecoacht door het management geven medewerkers daadwerkelijk invulling aan service.
Resonance	De zeven kernaspecten van service vormen daarbij de belangrijkste handvatten om service voor klanten verbindend en verdiepend te laten zijn.
Value	Het doel van deze training is om de servicewaarden van een organisatie tot uiting te laten komen in de attitude en het gedrag van managers en medewerkers: luisteren en contact maken met klanten, oplossend vermogen aanwenden bij vragen, problemen en klachten en de klantrelatie koesteren.
Individualize	Medewerkers gaan zich waardevoller voelen en gedragen, krijgen meer plezier in het 'servicen' van klanten en zullen ook meer binding met de organisatie en met elkaar ontwikkelen.
Commitment	
Engagement	

Visie op ontwikkelen van een servicemindset

Bij het ontwikkelen van een servicemindset werken we vanuit een aantal uitgangspunten.

Waardengedreven werken; de training betreft en 'raakt' management en medewerkers door te focussen op het beïnvloeden van gedrag vanuit inspiratie en motivatie.

Managers als spil; in het opleidingstraject worden de managers nadrukkelijk ontwikkeld op hun coachings- en trainersrol richting hun medewerkers.

Leren als proces, niet als event; de training mondt uit in een voortdurend opleidingsproces waarvan de beheersing en borging wordt ondergebracht bij de organisatie.

The power of one; een individu maakt het dagelijks verschil en beïnvloedt de onderlinge samenwerking en het contact met de klant. Het persoonlijke contact tussen klanten & medewerkers zien we steeds als dominante driver voor klanttevredenheid, merksympathie en relatiekracht.

Werkwijze

Het daadwerkelijk ontwikkelen van een servicemindset richt zich op waarden, wilskracht en werking. Het draait om geïnspireerd en gemotiveerd zijn en uit zich in gedrag. Eerst maken cultuursessies een match tussen persoonlijke waarden en die van de organisatie. Dan verleggen we de focus naar motivatie en gedrag. Want alleen vanuit inspiratie komen mensen gemeend in beweging richting klanten en ontstaat echt verbinding. Via intervisie en coaching wordt nieuw gedrag tenslotte vanzelfsprekend en cultuur. Via verschillende technieken krijgen medewerkers de kernaspecten van service werkelijk in de vingers en tussen de oren. De belangrijkste competenties en vaardigheden die daarbij worden versterkt zijn: *begrijpen van klanten*; open staan, inleven, luisteren; *echt verbinding maken met klanten*; verantwoordelijk zijn, respect en aandacht geven; *klanten koesteren*; betrouwbaar en dienstbaar zijn.

Onze aanpak stoelt op een uitgesproken visie op leren, beproefde didactische principes en verrassende leermethoden. Een aantal daarvan zijn: *kennis steeds praktisch toepasbaar maken*: de directe transfer van het geleerde naar de praktijk staat centraal; *helder 'profilen' van wenselijk gedrag*: op basis van de waarden dient gedrag specifiek en concreet te worden gemaakt en de ontwikkeling ervan meetbaar; *variatie in leerstijlen*: we doen een beroep op diverse leerstijlen om het leerrendement te maximaliseren; *creëren van een leergemeenschap*: al het goede leren heeft een sociale basis, peer teaching is altijd superieur aan elke vorm van instructie en hoe meer interconnectiviteit, hoe meer leerrendement; *accelerend leren*: we behandelen deelnemers steeds als ontwerpers van hun eigen kennis, betekenis en vaardigheid.

Activiteiten

Grofweg bestaat het trainingsprogramma uit drie onderdelen. Primair draait het om richting geven waarden en inspiratie met cultuursessies. Daarna staat motivatie, houding en wilskracht centraal door te werken aan daadwerkelijk contact maken met klanten. Tenslotte spitsen we toe op gedrag en trainen we excellent omgaan met klanten.

ServiceProof

Ontdekken hoe de dingen altijd zijn geweest

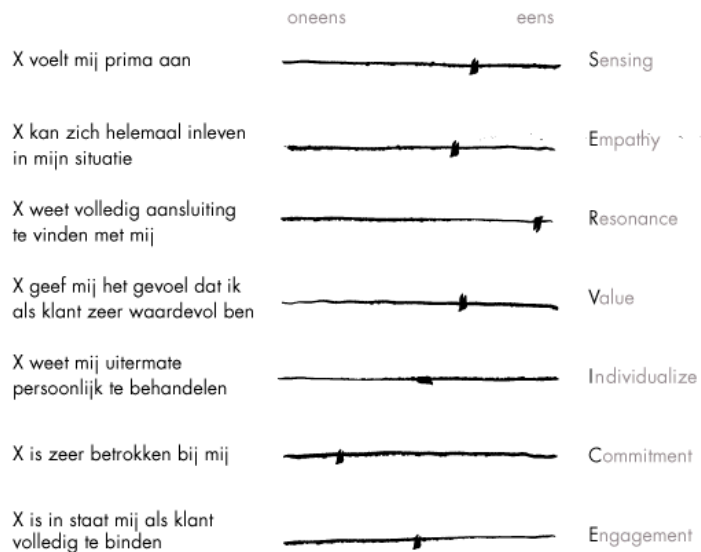
brengr je in harmonie met de Weg.

Tao Te Ching, hoofdstuk 14

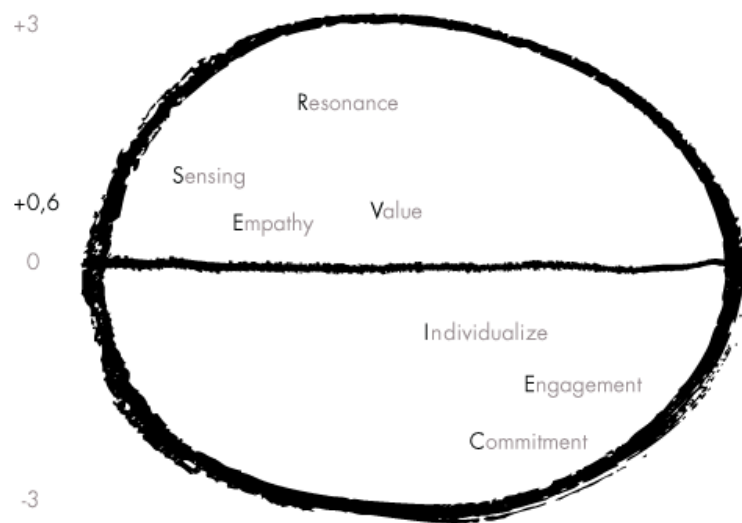
Klantbeleving als lakmoesproef

Uiteraard bepaalt de klant of de organisatie snapt waar het bij service om draait: de klant bepaalt en waardeert de kwaliteit van dienstverlening. Bij het serieus werk maken van service zal de organisatie de 'servicestem' van de klant stelselmatig luid en duidelijk moeten horen. Deze is simpel in beeld te brengen door op elk van de zeven kernaspecten van service een eenvoudige meting uit te voeren. Zo wordt duidelijk in hoeverre de organisatie in de beleving van klanten Serviceproof is.

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?



Voorbeeld van stellingen waarmee klanten aangeven in hoeverre de organisatie Serviceproof is.



Voorbeeld van een Serviceproof-dashboard. Naast weergave van de beoordeling op de afzonderlijke aspecten wordt op basis van de constructen 'SER', 'V' en 'ICE' een overall score berekend. In dit voorbeeld is dat +0,6.

Service Recovery Proof

Ontdekken hoe de dingen altijd zijn geweest

brengt je in harmonie met de Weg.

Tao Te Ching, hoofdstuk 14

Ontevreden klanten als inspiratiebron

In die gevallen waar service in de ogen van klanten tekortschiet – als klanten ontevreden zijn of een probleem ervaren – is het noodzakelijk de stem van de klant te horen. Dat alleen al is een enorme uitdaging, aangezien de meeste klanten niet de moeite nemen hun onvrede te delen met de organisatie. Dit vormt dus een groot risico voor het geëngageerd houden van de relatie, want de organisatie verschaft zichzelf dan niet de kans om de relatie te herstellen en te leren van wat er misging. Klanten zullen zich dus welkom en uitgenodigd moeten voelen om hun probleem of klacht kenbaar te maken aan de organisatie. En medewerkers zullen extra sensitief moeten zijn voor problemen of klachten, zodat ze deze herkennen en adresseren.

De ultieme uitdaging bij tekortschietende service is het herstellen van de relatie, de zogeheten 'service recovery'. De vraag is dan in hoeverre de organisatie in staat is de klantrelatie te herstellen na een probleem.

Hoe ontvankelijk is de organisatie voor klanten die onvrede ervaren?

Wordt er adequaat gereageerd?

Weet de organisatie te levelen met klanten?

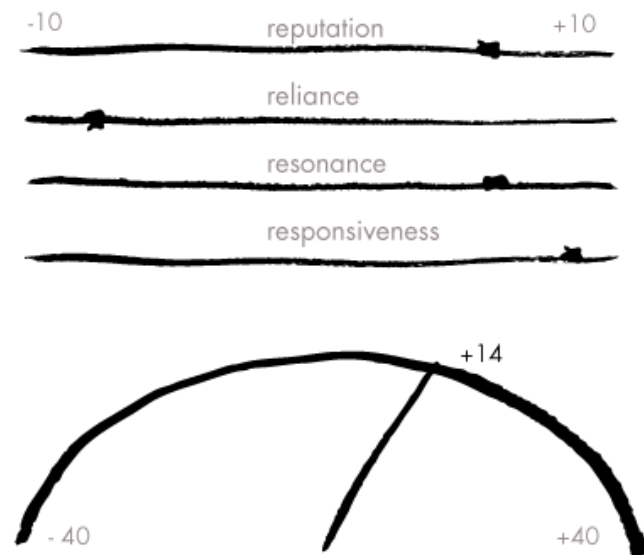
Worden problemen opgelost en wordt de relatie hersteld?

Hoe werkt dat door in de merkbeleving bij klanten?

Is de relatie daardoor versterkt, vervlakt, verzwakt of verbroken?

En hoe benut de organisatie deze feedback om de service aan te scherpen?

Door deze vragen aan klanten te stellen die met een probleem aanklopten, wordt helder of de organisatie 'service recovery proof' is. De antwoorden op deze vragen zijn weer te geven in een dashboard dat aangeeft hoe de organisatie presteert op de verschillende drivers van service recovery. Deze prestaties zijn dan te vertalen naar de impact ervan op de relatie: versterkt of verzwakt.



Voorbeeld van een Service Recovery dashboard waaruit blijkt dat de overall impact van Service Recovery op de relatie positief is (de wijzer staat rechtsboven). Dat zit vooral in positieve scores qua responsiviteit en resonantie; op het vlak van vertrouwen (reliance) moet worden verbeterd.

seven
CUSTOMER VALUE MANAGEMENT

klantgevoeligheid

Seven is gespecialiseerd in management van customer value, customer service en customer complaints en helpt organisaties hun klantgevoeligheid integraal te ontwikkelen.

taovanservice.nl
seven.nl
klantgevoeligheid.nl