

Eric de Haan 'Service is de leidraad'

De Tao van Service van Eric de Haan is een stevig pleidooi voor 'klantgevoelige' service. De titel lijkt misschien wat vaag, maar De Haan heeft zijn verhaal met behulp van wetenschappelijk onderzoek goed onderbouwd. 'We redeneren nog te veel vanuit de zakelijke kant, waardoor service een trucje wordt dat bovendien niet te veel mag kosten.'

TEKST HANS VAN DER KLIS // ILLUSTRATIE WALDEMAR POST

Het woord Tao klinkt veel mensen nogal zweverig in de oren, maar in je boek blijkt daar weinig van: het is juist heel concreet. Wat betekent het ook alweer, Tao?

Tao komt van 'Tao Te Ching' en dat is een Chinees wijsheidsgeschrift. Het woord 'Tao' kent geloof ik wel 400 betekenissen, maar hier betekent het weg of pad. 'Te' staat voor innerlijke kracht, werking, en 'Ching' betekent zoiets als canon. Samen betekent het dus de canon van de weg van de innerlijke kracht. De Tao van Service staat dus voor de succesroute die service heet. Ik weet dat veel mensen den-

ken dat het zweverig is en je zou kunnen zeggen dat de perceptie ook een realiteit is. Maar de Tao gaat juist over een heel natuurlijke manier van leven, geworteld, met beide benen op de grond. Allesbehalve zweverig dus.

Je begint je boek met het beschrijven van de schoonheid van service en van servicegevoeligheid. Wat is er zo mooi aan service?

Het is mooi om andere mensen te helpen. Er bestaat Amerikaans onderzoek dat laat zien dat wanneer je betekenisvol kunt zijn voor anderen, je daar meer voldoening uit haalt dan de mensen die je hebt geholpen. Dat is een belangrijk gegeven wanneer je werkzaam bent in een serviceverlenend beroep. Maar om die voldoening te kunnen ervaren, moet je je wel verplaatsen in de ontvanger. Het gaat om het geven. Je ervaart dat positieve gevoel niet wanneer je iemand helpt met het doel er zelf direct beter van te worden. Het draait om 'how may I serve you', en niet om 'what's in it for me', zoals Wayne Dyer stelt.

Wat doen wij verkeerd?

We redeneren nog te veel vanuit de zakelijke kant. Dan wordt service een kunstje dat bovendien niet te veel mag kosten. We moeten leren service te verlenen vanuit de diepere waarden van onze organisatie. Als je dat ontdekt, zal het misschien tien maanden of anderhalf jaar duren, maar dan komen de revenuen. Service verlenen is geen trucje, het gaat er niet om tijdens een gesprek minimaal drie keer de naam van de klant te noemen, zoals in veel scripts staat. Het gaat er juist om dat service wezenlijk gaat zijn binnen een organisatie.

Hoe krijgen we dat voor elkaar?

In mijn boek probeer ik uit te leggen dat het bij service draait om de dingen die zich aan het

oog onttrekken, om de emotionele kant. Luisteren, empathie, commitment en dergelijke zijn gevoelskwesaties. En juist die aspecten bepalen of klanten tevreden zijn. Uiteindelijk leidt dat ook tot zakelijk succes. Dat zie je bijvoorbeeld bij het veelvuldig ten voorbeeld gestelde Zappos. 'Powered by service' is hun motto, service is de leidraad in alles wat zij doen.

Ondanks je pleidooi voor de emotionele kant van service, vat je serviceverlening toch in een model. Ben je niet bang dat je daarmee beperkt?

Natuurlijk zijn alle modellen een abstractie en nooit de werkelijkheid. Ik schrijf ook dat je mijn model niet rigide moet opvatten. Het gaat om een natuurlijke samenhang tussen de aspecten die ik in het acroniem 'service' heb samengebracht.

Waar staat dat acroniem voor?

Het acroniem 'service' wortelt in wetenschappelijk onderzoek naar de 'drivers' van service de afgelopen 20 jaar. Dat onderzoek levert zeven kernaspecten op die service maken en breken. Het acroniem verbindt die aspecten. Zo ontstaat een soort broncode van service. In het kort: de 's' is van *sensing*, wat staat voor je eigen hoofd leegmaken en je openstellen voor de ander. De 'e' staat voor empathie, meeleven met de ander. De 'r' staat voor *resonance*, ofwel verbinding maken met de ander, *levelen*. De 'v' is van *value*, het wisselen van waarde en waarden. De 'i' staat voor *individualize*, het persoonlijk maken van service, bijvoorbeeld door je mobiele nummer te geven zodat de ander je altijd kan bellen. De 'c' is van *commitment*, vertrouwen wekken en betrouwbaar zijn. En de laatste 'e' staat voor *engagement*: daardoor krijgt een relatie bestendigheid. Ik heb het model de vorm van een U gegeven om het verdiepende van service aan te geven, met de 'v' van *value* als zwaartepunt.

Nederlanders hebben geen geweldige naam op het gebied van service. Is dat terecht?

Dat durf ik niet te zeggen. Er wordt natuurlijk wel vaak gezegd dat oosterse volkeren veel dienstbaarder zijn, maar ik ken geen onderzoek dat die stelling onderbouwt. Tegelijk ken ik ook veel Nederlandse bedrijven die wel heel erg goede service verlenen.

Zoals?

Triodos Bank is een goed voorbeeld. Die zijn op het gebied van service echt ver. Dat is ook verklaarbaar: zij hebben met 'duurzaam bankieren' een heldere en aansprekende missie en ook een veel plattere organisatie dan



andere banken, ze zijn weinig hiërarchisch, waardoor iedereen zich betrokken voelt en de klant die betrokkenheid ook ervaart.

Waarom zijn platte organisaties beter in serviceverlening?

Dat is eigenlijk logisch: wanneer je veertien functieniveaus hebt binnen je organisatie, is het niet bepaald gemakkelijk om dichtbij de klant te staan. Bedrijven die goed zijn in service, zullen nooit veertien verschillende functielagen kennen. Zo binnen, zo buiten, stelt de Tao.

Wat mij opvalt is dat bedrijven die excellente service willen bieden, vaak doorslaan. Denk aan de vraag of ik een bepaald bedrijf zou adviseren aan vrienden en bekenden. Dan denk ik altijd: ik heb wel wat beters te doen. Wat denken die bedrijven daarmee te bereiken?

Dat is inderdaad de vraag. Veel organisaties in Nederland zijn druk bezig met de 'Net Promoter Score', de NPS. Het probleem is dat NPS slechts één facet van 'customer engagement' is en niet het hele verhaal van de klant vertelt. Zappos vraagt ook nadrukkelijk hoe je hun service ervaart. Als je opmerkingen hebt, is de volgende vraag wat er verbeterd kan worden. Dat getuigt veel meer van klantgevoeligheid dan louter de NPS-vraag stellen. De aanbevelingsvraag voelt ook wat opdringerig en is vooral vanuit de organisatie opgesteld. NPS is dan ook 'Niet Per se Service'. ¶

Op pagina 50 vindt u een review van *De Tao van service*



DE TAO VAN SERVICE
Eric de Haan
Paperback, 130 blz., 1e druk, 2012
Van Gorcum,
9789023249207
€ 22,95

OOK ALS E-BOOK

DE TOP 3 VAN:



CARIN SUURENBROEK

Als senior trainer bij Nieuwe Dimensies begeleidt Carin Suurenbroek organisaties in veranderingen waarin leiderschap en teamontwikkeling centraal staan. Vanuit een diepgaande interesse in wat mensen beweegt, zit zij in het trainersvak.

1 Kun je een rups leren vliegen?

Jan Bommerez en Kees van Zijtveld

'Een boeiende metafoor; de rups die gaat vliegen. Je hebt de neiging om hem te helpen, maar leert dat je iedereen de ruimte moet geven voor zijn ontwikkelingsproces – ook jezelf trouwens. Wat achter deze metafoor zit, is de transformatie. Het gaat er in het leven erg om hoe je naar de dingen kijkt; je creëert je eigen werkelijkheid. Door anders te kijken, ga je anders doen en verandert de wereld om je heen. Al is het alleen maar door jouw bril.'

2 De vijf frustraties van teamwork

Patrick Lencioni

'Lencioni beschrijft hoe belangrijk veiligheid en vertrouwen zijn in teams. In organisaties wordt veel 'boven water' geregeld met afspraken. Maar als onder water het vertrouwen ontbreekt, voelen mensen zich niet echt verantwoordelijk voor die afspraken. De kwaliteit van de relaties moet dus zó zijn dat je elkaar durft aan te spreken en dat mensen betrokken zijn. Een prachtige waarheid waar we in onze trainingen veel mee werken.'

3 Synchroniciteit

Joseph Jaworski

'Het derde boek gaat over aandacht geven. Veel mensen hollen van het een naar het ander en zijn zich niet bewust van wat ze willen met hun leven. Als je bewuster keuzes maakt, ga je mee op de natuurlijke levensstroom, maak je met je missie of plan daarvoor een bedding. Dan krijg je een antenne voor de mogelijkheden, de mensen en boeken die daarbij passen. Deze bewuste keus maakt het mogelijk om de vlinder te worden uit het eerste boek.'



OOK ALS E-BOOK

WAT VOOR LEIDER BEN JIJ?
Carin Suurenbroek en Henk van de Steege
Gebonden, 175 blz., 1e druk, 2012, Academic Service
9789052618708
€ 29,95

Leiderschap in 10 dimensies