

## PvKO: afwijken van de regels om de klant te helpen niet altijd makkelijk



Suzanne van der Land, servicestrateeg bij verzekeraar Menzis  
Foto: PvKO

**ARNHEM #pvko - Niet de klant, maar de servicemedewerker stond tijdens de inspiratiesessie van Platform voor Klantgericht Ondernemen (PvKO) 26 juni jongstleden centraal. Toch is deze focus belangrijk om uiteindelijk de klant beter te kunnen bedienen, zo blijkt uit de verhalen van Intend-adviseur Wendy Wouters en Menzis' servicestrateeg Suzanne van der Land. Vooral het kunnen afwijken van regels is daarbij belangrijk, maar niet iedereen kan daar even goed mee omgaan.**

Regels uit bijvoorbeeld polisvoorwaarden of scripts van het callcenter zijn in Nederland vaak leidend als het gaat om klantcontact. Maar zelfs als je alles denkt omschreven te hebben, dan nog blijft er gemiddeld twintig procent van de gevallen over die niet in een regel of voorwaarde passen. Er zijn altijd klanten die een probleem hebben dat je niet kan oplossen door je aan het script te houden. Zeker als je geen klanten wilt verliezen, omzet wilt kwijtraken en een slechte reputatie wilt opbouwen.

### Vergoeding van wasbeurt pruik

Wendy Wouters, adviseur bij psychologisch adviesbureau Intend, vertelt tijdens de Platform voor Klantgericht Ondernemen inspiratiesessie van 26 juni jongstleden over de tijd dat ze bij verzekeraar Menzis werkte. Een medewerker kreeg een klant aan de telefoon die voor de tweede keer kanker had gekregen. Voor de tweede keer moest ze chemo en bestraling ondergaan, en daarvoor wilde ze graag de pruik die ze na haar eerste kuur had gedragen, opnieuw gebruiken. Alleen wilde ze ermee naar de kapper om het te laten wassen.

In de polis stond dat deze wasbeurt niet vergoed werd, dus de callcentermedewerker vertelde aan de betreffende klant dat het helaas niet kon, maar dat ze wel een nieuwe pruik kon bestellen. "Moet je

voorstellen, zo'n pruik kost zevenhonderd euro, tegenover vijftig euro voor een wasbeurt", vertelt Wouters.

Na dit voorval is deze regeling opgenomen in de polisvoorwaarden, maar het dilemma is volgens Wouters dat je de medewerker er niet op kan aanspreken. "Zelfs al had de medewerker dit op zich willen nemen, hoe ga je zo'n nota begeleiden in een organisatie van 2.500 man zodat het vergoed wordt", vraagt Wouters zich hardop af.

## **Zijn regels leidend of dienend?**

Met andere woorden: de regels die je hebt opgesteld, zijn die leidend of dienend? De medewerker, niet alleen die van Menzis, houdt zich het liefst aan de regels, want dat is makkelijk. Op die manier kun je echter de klant niet altijd goed bedienen. Dus als je medewerkers wilt helpen door de regels dienend te maken en ze los te kunnen laten op het moment dat het nodig is, dan moet je eerst in kaart brengen uit wat voor personen de organisatie bestaat.

Grofweg zijn er vier soorten mensen, vertelt Wouters, verdeeld over vier kleuren: blauwe medewerkers zijn analytische mensen die begripvol zijn, maar die enorm veel moeite hebben met loslaten. Ze houden van controle. Rode mensen zijn actiegerichte en resultaatgerichte mensen, die zich vaak niet aan de regels houden. Gele mensen zijn heel betrokken en zijn net als de rode mensen soms te enthousiast. Groene mensen zijn zij die van harmonie houden en daarin onzeker zijn. Regels geven voor hen zekerheid.

Als je weet wat voor mensen binnen je organisatie en afdeling werken, dan kun je een kader schetsen waarbinnen mensen kunnen werken. Er ontstaat meer begrip en indirect word je klantgerichter, vertelt Wouters. Het zorgt er namelijk voor dat je medewerkers de ruimte geeft waar zij zich prettig bij voelen om uitzonderlijke situaties op de juiste manier aan te pakken.

## **Klantencase Menzis**

Ook verzekeraar Menzis was dus benieuwd welke soort mensen dat bij de serviceafdeling werken, vertelt Suzanne van der Land, servicestrateeg bij Menzis. De reden hiertoe was de lage loyaliteit van de klanten van Menzis. "We hadden het laagste loyaliteitscijfer in de branche en daar zijn we heel erg van geschrokken", vertelt Van der Land.

"We hebben in kaart gebracht waar klanten naar op zoek zijn en we hebben gemerkt dat ze een oplossing op maat willen, waarbij ze weten dat helpdeskmedewerkers verantwoordelijk kunnen en mogen zijn. Alleen bleek dat de medewerkers zich helemaal niet zo vrij voelden, ze moesten zich vasthouden aan het protocol", aldus Van der Land.

Er werd een veranderprogramma opgezet met drie pijlers; kernwaarden en gedrag, klantwaarde en persoonlijk eigenschap. Over de laatste pijler vertelt Van der Land tijdens de PvKO-sessie:

"Uiteindelijk willen we met zo min mogelijk regels gaan werken, omdat je dan echt verantwoordelijk wordt en moet blijven opletten. Het loslaten van regels kan heel ongemakkelijk zijn en daarom hebben we verschillende sessies gedaan om dit te ondersteunen."

## **De vier gouden toetsvragen**

Daarnaast zijn er vier gouden toetsvragen ontwikkeld om per situatie te kunnen bepalen of men zich aan de gestelde regels moet houden, of dat het beter is dat een alternatieve oplossing wordt bedacht: leidt de alternatieve oplossing tot een loyale klant? Brengt het niet extra kosten met zich mee, maar zorgt het wel voor een verlaging van de kosten? Is het menselijk en persoonlijk? Is er een afbreukrisico aanwezig en is dit aanvaardbaar?

Om elkaar te helpen de juiste keuzes te maken, heeft Menzis ook een intern co-creatieplatform, genaamd iMenz, ontwikkeld, waar iedereen zijn eigen case kan opvoeren. "Iedereen praat mee, van hoog naar laag, ook de directie. Op het platform bespreken we alle overwegingen en uiteindelijk moet het leiden tot een oplossing", vertelt Van der Land. Bij elke case loopt een tijds klok mee hoe lang nog gediscussieerd kan worden over een bepaald onderwerp voordat er een knoop doorgehakt moet worden.

Van de tien cases die in de allereerste discussiekamer, zoals het op het platform heet, zijn geïnitieerd zijn twee verzand in de juridische molen en acht succesvol afgerond. Hoewel de medewerkersloyaliteit sinds de start van het project wel is gestegen, is de klantloyaliteit nog niet positief beïnvloed, maar dat heeft volgens Van der Land niet te maken met het serviceniveau. “De prijs en het product zaten niet goed in elkaar, maar dat wordt komend jaar helemaal anders.”

Medewerkers zijn verantwoordelijk voor de oplossing en het doorzetten naar andere afdelingen. “Als er mensen zijn die niet meedoen, dan wordt dat heel snel transparant. Iedereen maakt er tijd voor, zelfs de Raad van Bestuur”, aldus Van der Land. “Voorafgaand dit project voelden medewerkers zich soms alleen gelaten in de strijd om de klantvraag goed te beantwoorden. Nu hebben ze het idee dat ze echt iets kunnen betekenen voor de klant.”

Bron: Customer Talk

Voor meer en aanverwante artikelen over dit onderwerp en CRM en Klantgericht Ondernemen in het algemeen, kunnen PvKO-leden zich kosteloos en vrijblijvend aanmelden voor het Customer Talk platform

Hiervoor is een code vereist. Deze is opvraagbaar via [communicatie@pvko.nl](mailto:communicatie@pvko.nl)

De portal van Customer Talk is te vinden via [www.customertalk.nl](http://www.customertalk.nl)