

# Co-creatie van dienstverlening

Samen met medewerkers en klanten invulling geven aan onderscheidende service.

## **aanpak en ervaringen**

Florent Meier Advies en Begeleiding

Het belang van goede service zal niemand ontkennen. Zeker in tijden waarin producten ook online gekocht kunnen worden en waarin customer reviews over de service van uw medewerkers binnen minuten op het internet verschijnen.

En het leveren van (goede) service is niet voorbehouden aan professionals met hoge uurtarieven of dienstverlenend- en verkooppersoneel in hotels, winkels of achter informatiebalies. Ook schoonmakers, beveiligers, hulpdiensten en OV-medewerkers worden geacht klantgericht te zijn en in staat klanten, reizigers of burgers professioneel van dienst te zijn.

Dat dienstverlening te leren is, wordt aangetoond door een indrukwekkende hoeveelheid trainers en aanverwante coaches en inspirators die training voor *hospitality*, gastheerschap en klantgerichtheid aanbieden. Maar veelal is het aanleren van dergelijk gedrag niet meer dan de basis: begroeten, glimlachen en gesprekstechnieken (inclusief 'hoe om te gaan met boze klanten'). Echt goede service gaat veel vaker of het opzij schuiven van procedures en regels en die extra stap zetten om iemand te kunnen helpen. Dat zijn de positieve ervaringen die geholpen klanten zich weten te herinneren.

---

*A leader isn't looking for consistency in process, protocol, script, and activities. What a leader really wants is consistency in quality of service as experienced by customers, and different customers value and appreciate different things.*

*Ron Kaufman, Uplifting service*

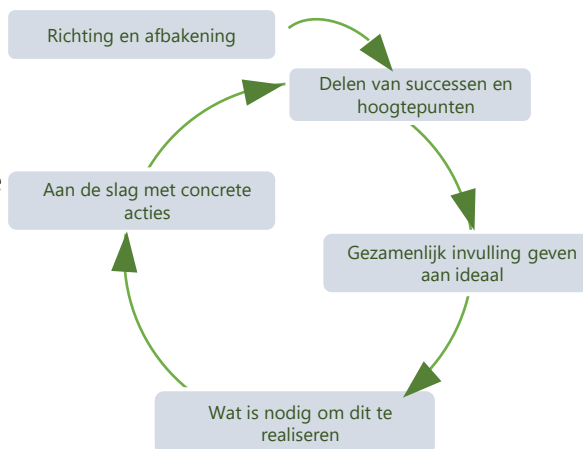
---

Hoe krijg je je medewerkers dan wel mee in de ambitie om goede service te geven? Door het ze zelf te laten bepalen. Niet ieder voor zich maar gezamenlijk, in een gestructureerd en begeleid proces. Hierin worden als het ware verschillende vormen van "voorbeeldgedrag" verzameld om te worden hergebruikt tot de gewenste service. De onderliggende methodiek komt vanuit Appreciative Inquiry (of 'waardierend onderzoek') waarin verandering wordt gebaseerd op datgene dat eerder heel effectief of succesvol was (in plaats van het analyseren van datgene wat fout gaat en dat proberen op te lossen). Ontwerp en Implementatie versmelten in deze aanpak tot één proces; (gedrags-) verandering begint daardoor vanaf de eerste sessie.

## Co-creatie met behulp van Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry volgt de logica van het voortbouwen op datgene dat eerder heeft gewerkt. Niet het (blind) kopiëren van 'best practices' maar het doorgronden van die successen: wat zorgde ervoor dat die ene situatie zo succesvol was? De gevonden succesfactoren vormen de bouwstenen voor de nieuwe werkelijkheid. En omdat het delen van successen enthousiasme oproept en overtuigend is, gebeurt er ook iets met de deelnemers. Ze voelen zich eigenaar van de verandering en gaan er actief mee aan de slag.

De ervaringen (de hoogtepunten waar specifiek naar wordt gezocht) zijn bijna altijd indrukwekkend. Het gaat dan niet om 'zo maar' goede service maar vaak om bijzondere klantsituaties. Medewerkers blijken bereid en in staat ver te gaan om hun klant op zo'n moment te helpen. Het effect op de deelnemende medewerkers (en managers) is niet alleen het inzicht in wat die succesfactoren dan zijn, het is vooral ook de bewustwording dat zijzelf in staat zijn tot dergelijke hoogtepunten.



Die hoogtepunten zijn divers, zeker wanneer je klantsituaties vergelijkt van organisaties als de Politie, EY, Interpolis of Basic-Fit. De onderliggende succesfactoren bestaan vaak uit eigen (intrinsieke) motivatie om iemand te helpen, de vrijheid om dat te mogen doen en de trots wanneer het gelukt is. Door hier samen – in de context van de eigen organisatie met diens specifieke dienst of product – invulling aan te geven, ontstaat een ideaalbeeld dat tegelijk realistisch ('grounded') is. De bouwstenen hebben zich immers al eens bewezen. Dat maakt dat medewerkers, begeleid volgens bovenstaand proces, de juiste expertise bezitten om invulling te geven aan de nieuwe dienstverlening.

### Klantgerichtheid gaat niet altijd over commercie of sales



*In een workshop die ik begeleidde, verklaarde een politieagent - gespierd, in vol ornaat met pistool, wapenstok en handboeien, met z'n armen over elkaar en nors kijkend - dat "deze sessie niets voor hem was". Na enig aandringen vertelde echter ook hij hoe hij een automobiliste tot stoppen had gebracht, met drie bekeuringen weer de weg opstuurde maar wel met het besef dat hij haar het risico van haar gedrag (bellend met telefoon in haar hand, kindje zonder gordel in de MaxiCosy naast haar) had laten inzien. Zijn succes? Hij nam de tijd en de rust om haar uit te leggen wat ze aan het doen was en wat er kon gebeuren als haar voorganger net iets te snel op de rem zou trappen. De automobiliste bedankte de agent. Hij deed haar inzien wat gedrag had kunnen veroorzaken.*

## Betrek klanten of andere externe stakeholders

In het verlengde hiervan loont het de moeite om ook klanten te betrekken in het proces van co-creatie. In mijn ervaring voor veel organisaties best een spannende stap (het gaat verder dan een anonieme vragenlijst!) maar het effect is zeer overtuigend. Zo gaf tijdens een eerder project voor Accountantsorganisatie EY een klant van hun aan dat *“hij het op prijs zou stellen als ze hem wat meer probeerden te verkopen”*. *“Ze wisten immers alles van zijn bedrijf, hadden alle kennis in huis en konden zo knelpunten signaleren die hij liever wilde voorkomen”*. Deze uitspraak stond in schril contrast met het beeld dat enkele medewerkers hadden over de *“onwenselijkheid van cross-selling”* en het *“lastig vallen van klanten met (ongewenste) verkoopgesprekken”*.

Hoewel al deze projecten zijn gebaseerd op Appreciative Inquiry, waren vorm, duur en intensiteit sterk verschillend. Soms in combinatie met (online) *tooling*, soms als eenmalige interventie, en altijd gericht op samen bouwen aan succes. Daarnaast is er uiteraard ook aandacht nodig voor randvoorwaardelijke bouwstenen zoals het trainen en coachen van medewerkers op benodigde kennis en vaardigheden, zeker waar het meer specialistische diensten betreft. Ook het borgen van het nieuwe gedrag in managementprocessen is essentieel voor succes. Ik integreer deze aspecten in een totaalaanpak zodat echte gedragsverandering wordt gerealiseerd en gecontinueerd.

### Veranderen en borgen van nieuw gedrag



*Ik heb een internationale fitnessketen geholpen invulling te geven aan het nieuwe gedrag op de werkvloer dat paste in het nieuwe serviceconcept. Naast gerichte interventies voor gedragsverandering hebben we diverse trainingen ontwikkeld en een proces van feedback waarmee de vestigingsmanagers het nieuwe gedrag in de clubs ondersteunen en verder ontwikkelen.*

In de samenwerking met opdrachtgevers gaan we altijd na wat de beste vorm en aanpak zou zijn om co-creatie toe te passen. Wie worden betrokken, hoe zorgen we voor continuïteit en welke specifieke aandachtspunten moeten worden meegenomen.

Wanneer wordt gekozen voor begeleide sessies zoals groepsdialogen of workshops doe ik dit, indien nodig met (internationale) partners.

### Nieuwsgierig?

Graag hoor ik wat u bezighoudt en wat uw ambities zijn. Neem contact op als u meer wilt weten of met concrete vragen zit. Ik deel graag mijn ervaringen met u in een vrijblijvende kennismaking.

Ik hoor graag van u!

Florent Meier

Bel of stuur een berichtje



[florent@florentmeier.com](mailto:florent@florentmeier.com)



06 2191 4811



[www.florentmeier.com](http://www.florentmeier.com)