

3 Bedien uw klanten op topniveau

K. Blanchard

J. Stoner

S. Blanchard

De tweede stap naar een beter leiderschap is het correct behandelen van uw klanten. Iedereen lijkt dit weliswaar te weten, toch zijn er maar weinig organisaties met een enthousiaste aanhang – toegewijde klanten die over ze willen opscheppen. Organisaties met een legendarische service zijn zeldzaam.

Scoren bij uw klanten

In Hoofdstuk 1 – Presteert uw organisatie op het hoogste niveau?, bespraken we de UPO-scores. Een van de belangrijke elementen was niet-aflatende klantgerichtheid. Bij uitstekend presterende organisaties (UPO's) legt iedereen hartstochtelijk de hoogste maatstaven aan voor kwaliteit en service, vanuit het oogpunt van de klant. Deze organisaties benutten de ervaringen van hun klanten om te evalueren hoe goed ze het doen, op elk gebied binnen het bedrijf. Processen worden ontworpen met de klant in gedachten. Degenen die direct contact hebben met de klanten kunnen beslissingen nemen. Verantwoording wordt afgelegd aan de klant.

In UPO's begint en eindigt alles bij de klant. Dit is een radicale verschuiving van organisaties die zo opgezet zijn dat de klant de laatste schakel in de keten is. Bij de befaamde Golden Door Spa bijvoorbeeld zijn alle systemen erop ingericht de klant te imponeren. Werknemers weten dat het hun taak is de verwachtingen van de klanten te overtreffen en dat ze degenen die op een bepaald moment in de frontlinie actief zijn moeten ondersteunen. De wensen van de klant en de trends zijn de drijvende factoren achter innovatie, nieuwe producten en diensten. UPO's ontwerpen hun werkprocessen uitgaande van de klant, om een volgorde van werken te creëren die zinvol is vanuit het perspectief van de klant. Gerelateerde interne functies en structuren worden rond de behoeften van de klant georganiseerd. UPO's zorgen ervoor dat ze snel op wensen van de klant kunnen reageren en zich snel kunnen aanpassen aan veranderingen in de markt. Ze anticiperen op trends en lopen erop vooruit. Innovaties van processen worden zo ontwikkeld dat ze het voor de klant makkelijker maken zaken te doen. Dit leidt tot een constante innovatie van werkprocessen, marktstrategieën, producten en diensten.

In UPO's heeft het management geregeld persoonlijk contact met de klant – niet alleen met vaste klanten, maar ook met klanten die gefrustreerd of boos zijn, of geen gebruik maken van de producten en diensten van het bedrijf. Managers vergaren enthousiast diepgaande kennis over hun klanten en dragen deze kennis over binnen de organisatie.

De samenwerking met en het goed luisteren naar de klant stelt UPO's in staat snel en flexibel te reageren op veranderende omstandigheden.

Trader Joe's Grocery in Connecticut overtreft de verwachtingen door zich ervan te vergewissen dat de klant van wat hij wil het beste krijgt. Een van de onderzoekers van de UPO-test, Fay Kandarian, had hier recent ervaring mee toen ze rode tulpen meebracht naar de kassa. De caissière controleerde de tulpen voordat ze ze aansloeg en stelde voor om een versere bos te gaan zoeken. Ze ging samen met de medewerker een andere bos tulpen uitzoeken, en kwam nadat ze naar rode had gezocht uit bij de meest verse tulpen, die roze en geel waren. Nadat ze de nieuwe tulpen had aangeslagen zei ze: 'Aangezien ik de rode tulpen moet weggooiden, geef ik ze u mee. Dan kunt u ervan genieten zolang ze nog goed zijn.' Dit is ook een voorbeeld van de manier waarop UPO's degenen die direct contact hebben met de klant aanmoedigen de klant de best mogelijke behandeling te geven en hun ideeën uit te voeren.

De belangrijkste ideologie van Nordstrom is 'service aan de klant gaat voor alles'. Dit was het al lang voordat programma's voor extra aandacht voor de klant in zwang raakten.¹ De planning begint bij de klant en de uitvoering draait om de klant. Het inrichten van de verkoopruimte krijgt bijvoorbeeld meer aandacht dan de advertenties voor de uitverkoop. Voor meer comfort voor de klant wordt dan bijvoorbeeld de auto geparkeerd, extra pasruimte ingericht en meer verkooppersoneel ingezet. Een belangrijk aspect bij de training van nieuw personeel is bijvoorbeeld dat ze leren 'geen probleem' te zeggen en het ook werkelijk menen. Om de verkoopmedewerkers extra te motiveren, is de richtlijn dat ze altijd hun gezonde verstand moeten gebruiken. Dit is in feite de belangrijkste richtlijn. Deze combinatie van ethiek op dienstverlenend gebied met het gebruik van het gezonde verstand heeft geleid tot legendarische verhalen over het stomen en persen van pakken, het feestelijk inpakken van cadeaus, het persoonlijk afleveren van kleding en het verkopen van twee schoenen in verschillende maten. Het resultaat? Klanten lopen weg met Nordstrom, net als de mensen die er al lang werken en elk jaar in de winst delen.

De service aan de klant optimaliseren

Sheldon Bowles en Ken Blanchard stellen in hun boek *Raving Fans* dat er drie geheimen zijn die klanten tot enthousiaste fans maken: beslis, ontdek, en lever + één procent.² Deze concepten ontstonden toen Ken Blanchard, Fred Finch en Jim Ballard Yum! Brands onderzochten, de grootste onderneming van snelbedieningsrestaurants ter wereld. In hun boek *Customer Mania: It's Never Too Late to Build a Customer-Focused Company*, beschrijven ze hoe Yum! Brands erin slaagde klanten in meer dan dertigduizend restaurants in honderd landen tevreden te stellen.³

Beslis wat u uw klanten wilt laten ervaren

Als u enthousiaste fans wilt, is het niet voldoende dat u dit aankondigt. U moet daarvoor een plan maken. U moet beslissen wat u moet doen. Wat wilt u dat uw klanten ervaren wanneer ze met uw bedrijf in zee gaan? Sommige mensen zullen zeggen dat u dat eerst

aan de klanten moet vragen. Natuurlijk wilt u dat uw klanten een vinger in de pap hebben, maar de klanten beperken zich vaak tot de zaken die ze wel en niet prettig vinden. Ze kennen alleen de mogelijkheden die ze hebben meegemaakt. Ze overzien het grote geheel niet. Het is belangrijk dat u vanaf het begin bepaalt wat u uw klanten wilt bieden. Dit betekent niet dat de mening van klanten onbelangrijk is. Ken Blanchard en Jesse Stoner beschrijven in *Full Steam Ahead* op welke manier de behoeften van uw klanten de situatie bepalen – in welke branche u actief bent. Inzicht in de werkelijke wensen van de klant helpt u vast te stellen wat u hen aan zou moeten bieden.

Een goed voorbeeld hiervan is Domo Gas, een keten benzinstations met volledige service, die mede werd opgericht door Sheldon Bowles. In de jaren zeventig, toen iedereen naar zelfbedieningsstations ging, wist Sheldon, dat als mensen de keus zouden hebben, ze liever nooit naar een benzinstation zouden gaan. Maar mensen hebben benzine nodig, en ze willen dat graag zo snel mogelijk geregeld zien. De service die Sheldon en zijn medeoprichters voor ogen stond was te vergelijken met die bij een pitsstop bij de Formule 1. Ze kleedden alle pompbediendes in rode overalls. Wanneer een klant een van de benzinstations binnenreed, renden twee of drie man tegelijk naar de wagen. Ze keken zo snel mogelijk onder de motorkap, maakten de voorruit schoon, en vulden de tank. Een benzinstation in Californië vond dit een spannend concept, gaf klanten een kop koffie en een krant en vroegen hen even uit te stappen terwijl het interieur gestofzuigd werd. Wanneer de klanten wegreden, kregen ze een flyer uitgereikt met de tekst, 'P.S. We verkopen ook benzine.'

Wanneer u beslist over uw aanbod aan de klant, stelt u zich voor hoe de zaken eruit zouden zien als alles volgens plan zou verlopen. Atleten van wereldklasse stellen zichzelf vaak voor dat ze een record breken, perfecte voorzetten geven of een eindsprint winnen. Ze kennen de kracht van een heldere mentale voorstelling van hun best mogelijke prestatie. Het ontwikkelen van een helder beeld van de service die u uw klant wilt bieden lijkt sterk op het in gedachten produceren van een film.

We waren in de gelegenheid om te werken met het topmanagement en de directies van dealers van Freightliner, een vooraanstaande fabrikant van grote vrachtwagens. De toenmalige president-directeur, Jim Hibe, was de initiatiefnemer van een nieuw soort service – die het bedrijf een grote voorsprong op de concurrentie zou geven. Ter inleiding van hun jaarlijkse bijeenkomst produceerde Freightliner een video van een half uur, die twee hypothetische dealervestigingen uitbeeldde. De eerste, Great Scott Trucking genaamd, was de typische dealer uit die tijd. Beperkte openingstijden (maandag tot en met vrijdag van acht tot vijf en zaterdag van negen tot twaalf); onverschillige medewerkers; weinig of geen extra's (zoals een broodje en koffie voor de chauffeurs die op hun voertuig wachten). Als je er binnenkwam leek alles afgestemd op beleid, regels en reguleringen, niet op de klant. Stel je bijvoorbeeld voor dat op zaterdag de manager om kwart voor twaalf binnenkomt en bij het zien van een lange rij wachtenden zegt: 'Zorg dat we om twaalf uur dicht zijn, die rij kan voor een goede maandag zorgen.'

De andere hypothetische vestiging, Daley Freightliner genaamd, was een op de klant gerichte vestiging die dag en nacht geopend was. Er werkten goed getrainde en toegewijde mensen die zeven dagen per week hun beste beentje voor zetten. Er waren allerlei voorzieningen voor de chauffeurs. Er was een hal met makkelijke stoelen en een grote tv met nieuwe films. Er was een rustige, donkere kamer met bedden voor vermoeide chauffeurs.

Het personeel reed er de gerepareerde vrachtwagens naar de uitgang, zodat de chauffeurs ze niet van de parkeerplaats hoefden op te halen.

De bedrijven van veel van de aanwezige dealers leken meer op Great Scott Trucking dan op Daley Freightliner. Toen aan het begin van de bijeenkomst de video vertoond werd, voelde menigeen zich dus wat ongemakkelijk. De video beeldde echter wel heel mooi uit hoe de nieuwe dealerverstiging er uit zou gaan zien. Gedurende de bijeenkomst wisselden de dealers die het best bij de nieuwe visie aansloten hun succesverhalen uit. Het programma was een uitstekende manier om de nieuwe visie op dienstverlening over te dragen.

Het ‘moment van de waarheid’ is een concept dat Jan Carlzon gebruikte om tot een klantgerichte cultuur te komen toen hij president-directeur was van Scandinavian Airline Systems (SAS). Het is een zeer nuttig instrument bij het bepalen van wat u uw klant wilt laten ervaren. Een ‘moment van de waarheid’ is:

Elk moment waarop een klant contact heeft met iemand in onze organisatie en daar een indruk aan overhoudt. Hoe beantwoorden we de telefoon? Hoe checken we mensen in? Hoe begroeten we ze als ze aan boord komen? Hoe is het contact gedurende de vlucht? Hoe handelen we hun bagage af? Wat gebeurt er wanneer zich een probleem voordoet?

Voor Carlzon vielen alle details onder de ‘momenten van de waarheid’ inclusief koffievlekken. Toen Donald Burr aan het hoofd stond van People Express Airlines, stelde hij zich op het standpunt dat wanneer mensen uitklaptafeltjes aantreffen die niet schoon waren, ze zouden denken dat de motoren ook niet goed onderhouden werden.⁴ Wanneer mensen na een lange dag rijden een plek zoeken om de nacht door te brengen, kiezen ze dan een hotel waarvan het uithangbord een aantal letters mist?

De voorbeelden die we tot nog toe gaven hadden meestal betrekking op externe klanten. Dit is iemand van buiten het bedrijf aan wie u service verleent. Een interne klant is iemand die deel uitmaakt van uw organisatie en die mogelijk zelf externe klanten bedient. Iemand die op de afdeling personeelzaken werkt heeft bijvoorbeeld voornamelijk interne klanten. Sommige mensen, bijvoorbeeld medewerkers van de administratie, hebben zowel externe als interne klanten. Ze sturen rekeningen naar externe klanten en schrijven rapporten voor interne klanten. Het punt is, dat iedereen klanten heeft.

Organisaties met een voortreffelijke service analyseren alle belangrijke interacties die ze met klanten hebben, of het nu externe of interne klanten betreft. Ze overwegen op grond van hun analyses hoe het scenario er bij voorkeur uit zou moeten zien. Een van de manieren die ze daarbij kunnen hanteren is, dat ze zich voorstellen dat bekend is geworden hoe uitstekend hun service is. Het wemelt van de enthousiaste klanten die buitengewoon over hen te spreken zijn. Een bekend televisiestation krijgt hier lucht van en wil een filmploeg sturen om vast te leggen wat zich in uw bedrijf afspeelt. Met wie zou u willen dat de filmploeg praatte? Wat zouden uw mensen de ploeg vertellen? Wat zouden deze mensen te zien krijgen?

Als u enthousiaste klanten wilt, moet u zich eerst een beeld vormen – een beeld van het soort ervaring dat u voor uw klanten wilt. Het is een goede start om uw ‘momenten van de waarheid’ voor elke afdeling te analyseren en te besluiten hoe u die wilt laten verlo-

pen. Dit kan als leidraad dienen wanneer u zich op nieuwe klanten richt of zich aanpast aan veranderende omstandigheden.

Ontdek wat uw klanten willen

Nadat u besloten hebt wat u wilt dat er gebeurt, is het belangrijk om in kaart te brengen wat uw klanten voor suggesties hebben voor een betere service. Wat zou hun ervaring tot een betere maken? Vraag het hen! Maar vraag het hen op een manier die stimuleert om een serieus antwoord te geven. Hoeveel keer hebt u, wanneer de manager van een restaurant naar u toekwam om te vragen of alles naar wens was, geantwoord met 'prima'? Dat geeft de manager geen informatie. Het zou beter zijn als de conversatie als volgt verliep: 'Neemt u me niet kwalijk. Ik ben de manager en ik vroeg me af of ik u iets mocht vragen. Is er iets dat we vanavond anders zouden hebben kunnen doen, zodat u zich beter thuis had gevoeld?' Deze vraag nodigt uit tot een antwoord. Als de klant met 'nee' antwoord, kunt u dat laten volgen door 'Weet u het zeker?'

UPO's vragen regelmatig om feedback van de klant en de markt.

Organisaties met een uitstekende service zijn er meesters in om erachter te komen wat de klant denkt. Ze gebruiken actuele informatie over productieactiviteiten en passen zich snel aan veranderende omstandigheden en eisen aan.

Soms moet je creatief te werk gaan om erachter te komen wat de klant wil. Tom Cullen, een collega van Ken Blanchard en docent aan de hotelschool van Cornell University, vertelde ons een prachtig verhaal over het luisteren naar feedback van de klanten. Tom was uit eten met een gezin met een dertienjarige zoon en twee jongere kinderen in een voortreffelijk restaurant in New York City. Toen de ober de drie kinderen elk de menukaart voor kinderen gaf, reageerde de oudste verontwaardigd. De opmerkzame ober herstelde zijn fout snel en bracht hem de menukaart voor volwassenen.

De twee jongere kinderen bestelden macaroni met ham en kaas van de kinderkaart. Toen het eten kwam, speelden ze wel wat met de macaroni, maar aten niet veel. Toen Tom de macaroni proefde, vond hij die verrukkelijk – het was de lekkerste macaroni die hij ooit had geproefd. Toen de ober de kinderen vroeg of er iets mis was met het eten, zeiden ze: 'Het is vies! Het is geen Kraft!' De ober antwoordde: 'Als jullie morgen weer komen, beloof ik dat ik Kraft heb.' Waar denkt u dat de kinderen de volgende avond wilden eten? Natuurlijk! Toen de familie bij de ontvangstbalie kwam, kreeg de ober van de vorige avond ze in de gaten, kwam meteen naar ze toe en zei: 'Ik hoopte al dat jullie terug zouden komen. Ik heb Kraft voor jullie.'

Goed naar de klanten luisteren en gehoor geven aan hun wensen maakt hen vaak tot enthousiaste fans. De ober was zeker een goede luisteraar. Kunt u zich voorstellen wat een bijzondere relatie hij met de chef moet hebben gehad om zich zo flexibel te kunnen opstellen? Is het een wonder dat dit restaurant floreert? Luisteren en aanpassen zijn essentieel.

Wanneer een klant u iets vertelt, moet u *luisteren zonder dat u zich defensief opstelt*. Mensen raken vaak gespannen wanneer ze naar klanten luisteren omdat ze denken dat ze alles moeten doen wat de klant wil. Ze begrijpen niet dat er luisteren twee aspecten heeft. Het eerste is, om met Steve Covey te spreken 'Probeer het eerst te begrijpen.' Met andere woorden: luister tot u het snapt. Probeer bijvoorbeeld: 'Dat is interessant, kunt u nog iets preciezer zijn?'

Het tweede aspect van luisteren is besluiten hoe u gaat reageren op wat u gehoord hebt. U moet dit scheiden van het begrijpen. Het is ook belangrijk dat u zich realiseert dat u niet onmiddellijk nadat u begrepen hebt wat er gezegd is een beslissing hoeft te nemen. U kunt dit later doen, wanneer u tijd heeft gehad om na te denken of met andere te overleggen. Als u zich realiseert dat u de tijd heeft om na te denken of met anderen te overleggen, raakt u ook minder snel in het defensief en kunt u aandachtiger luisteren.

Een van onze collega's zag laatst in het winkelcentrum een voorbeeld van defensief luisteren. De collega liep achter een vrouw met haar zoon van een jaar of acht, negen. Toen ze langs de sportartikelen kwamen, zag de jongen een prachtige rode fiets. Hij bleef staan en wees zijn moeder op de fiets, met de woorden: 'Jeetje, wat zou ik die fiets graag willen hebben.' Zijn moeder raakte bijna overstuur en begon te schreeuwen: 'Dat is toch niet te geloven? Ik heb je net met kerstmis een nieuwe fiets gegeven! Het is nu maart en je wilt alweer een nieuwe! Je krijgt %&*^ helemaal niets meer!' Onze collega dacht dat de moeder de jongen wat aan zou doen. De moeder kende helaas het verschil tussen de twee manieren van luisteren niet, begrijpen en beslissen. Als ze tegen de jongen had gezegd: 'Lieverd, wat vind je zo mooi aan die fiets?' had hij misschien geantwoord: 'Zie je die wimpels aan de handvatten? Die zijn echt gaaf!' En die wimpels waren misschien een niet al te duur verjaardagscadeau geweest. De moeder had dan kunnen zeggen: 'Schat, je begrijpt toch wel waarom ik je die fiets niet kan geven?' De jongen, ook niet gek, had dan waarschijnlijk gezegd: 'Omdat ik er met kerst al een heb gekregen.'

Luisteren zonder in het defensief te raken is ook nuttig wanneer u een vergissing maakt met een klant. Als u in de verdediging gaat zal dit de klant alleen maar irriteren. Wanneer klanten overstuur raken, willen ze vooral dat er naar hen geluisterd wordt. We hebben gemerkt dat wanneer mensen op een niet-defensieve, aandachtige manier luisteren en daarna vragen of er een manier is waarop we het goed kunnen maken, de klant het vaak al genoeg vindt dat er naar hem of haar geluisterd werd.

Wanneer klanten goede suggesties doen of zich opwinden over een naar hun smaak onnodige verandering, kunt u die suggestie of kritiek toevoegen aan uw beeld van de klantenservice. Zo kregen we onlangs een brief van een man die drie snelbedieningsrestaurants heeft in het westen van het land. Sommige oudere klanten stelden voor dat er in het restaurant gedurende bepaalde periodes tafels met een tafelkleed waren, waar ze hun bestellingen konden doen en hun eten geserveerd kregen. Nadat de eigenaar hierover had nagedacht, leek het hem een goed idee. Nu zijn de tafels tussen vier en half zes gedekt en branden er kaarsen op, en komt het personeel achter het buffet vandaan om hen te bedienen. De ouderen komen op dit deel van de dag in groten getale binnen.

Wanneer u zich een beeld heeft gevormd van de ervaringen die u voor uw klanten wilt en die u klanten zelf willen, heeft u een aardig totaalbeeld van wat u de klanten wilt bieden.

Het luisteren naar klanten, het inpassen van hun wensen in uw plan en het vervolgens verbeteren van uw service zal u enthousiaste fans opleveren.

Verleen een optimale service

Nu u een helder beeld heeft van wat u uw klanten wilt bieden om het hen naar de zin te maken en een glimlach op hun gelaat te toveren, moet u bedenken hoe u uw mensen motiveert om deze service te verlenen, plus nog een beetje extra.

We benadrukten in Hoofdstuk 2 – De kracht van een heldere visie, dat de verantwoordelijkheid voor het tot stand brengen van een gedeelde visie bij het topmanagement ligt. Deze verantwoordelijkheid omvat een helder beeld van wat voortreffelijke service inhoudt. Als eenmaal gedefinieerd is wat optimale service inhoudt en de medewerkers die definitie onderschrijven, begint de implementatie door het management. Het is tijdens deze implementatiefase dat de meeste organisaties in de problemen komen. In dit geval is de traditionele piramide intact gebleven, en blijven de klanten aan de basis daarvan achter, vergeten en verwaarloosd. Alle energie in de organisatie gaat richting de top van de piramide, omdat mensen hun leidinggevendens trachten tegemoet te komen en te behagen, in plaats van gevoelig te zijn voor de behoeften van de klant. Nu viert de bureaucratie hoogtij en vormen beleid en procedures de dagelijkse kost. Dit heeft tot gevolg dat het personeel dat in direct contact staat met de klanten niet op zijn taak is voorbereid en ongemotiveerd is.

Psychotherapeut en schrijver Wayne Dyer zei al jaren geleden dat er twee soorten mensen zijn, eenden en arenden. Eenden stellen zich als slachtoffer op en kwaken, arenden nemen initiatief en vliegen hoog boven de massa. Als klant weet u altijd dat u met een bureaucratie te maken hebt wanneer u een probleem heeft en met eenden wordt geconfronteerd die kwaken: 'Zo is ons beleid. Ik heb de regels niet bedacht, ik werk hier alleen maar. Wilt u mijn chef spreken? Kwek, kwek, kwek!'

Voor de implementatie van optimale service is het nodig dat de mensen zich eigenaar van de visie voelen en zich als zodanig gedragen. Mensen moeten in staat gesteld worden zich proactief te gedragen bij het naleven van de visie en koers van het bedrijf. Alleen dan kunnen ze hoog vliegen als arenden en fantastische service verlenen en ophouden met kwaken.

Een mooi voorbeeld hiervan is het verhaal van een collega van ons die in New York een auto wilde huren. De collega is een voormalig bestuurslid van Cornell University. Hij was een tijd geleden onderweg naar een bijeenkomst in Ithaca, in New York, het kleine provinciestadje waar de universiteit gevestigd is. Hij wilde een auto huren die hij in Syracuse kon achterlaten, ongeveer een half uur van Ithaca verwijderd. Degenen die vaak reizen, weten dat verhuurbedrijven een aanzienlijke toeslag in rekening brengen wanneer een auto op een andere plaats wordt afgeleverd dan waar hij gehuurd is. Dit is te vermijden door een auto te huren die afkomstig is uit de plaats waar u naar toe gaat. Onze collega vroeg dus aan de vrouw achter de balie: 'Heeft u nog een auto uit Syracuse?'

'U boft,' zei de vrouw, 'die heb ik.'

Onze collega is niet echt iemand van de details, maar toen hij zijn huurovereenkomst wilde tekenen, zag hij dat er toch vijfenzeventig dollar extra in rekening was gebracht.

Hij zei: 'Wat doen die vijfenzeventig dollar daar?'

Ze zei: 'Dat heb ik niet gedaan. Kwek! Kwek!'

Hij: 'Wie dan wel?'

Zij: 'De computer. Kwek! Kwek!'

Hij: 'Hoe maken we de computer duidelijk dat hij zich vergist heeft?'

Zij: 'Dat weet ik niet. Kwek! Kwek!'

Hij: 'Waarom streept u het niet gewoon door?'

Zij: 'Mijn baas zou me vermoorden. Kwek! Kwek!'

Hij: 'Bedoelt u dat ik vijfenzeventig dollar moet betalen omdat u een gemene baas heeft?'

Zij: 'Ik herinner me dat ik het een keer van mijn baas mocht schrappen. Kwek! Kwek!'

Hij: 'Wanneer was dat?'

Zij: 'Toen de klant voor Cornell werkte. Kwek! Kwek!'

Hij: 'Dat is fantastisch, want ik zit daar in het bestuur.'

Zij: 'Wat doet het bestuur? Kwek! Kwek!'

Hij: 'We zouden de directie kunnen ontslaan.'

Zij: 'Wat is uw werknemersnummer? Kwek! Kwek!'

Hij: 'Dat heb ik niet.'

Zij: 'Wat moet ik nu doen? Kwek! Kwek!'

Het kostte nog twintig minuten psychologische counseling om van de toeslag af te komen. Onze collega werd vroeger altijd boos op dit soort mensen, maar dat doet hij niet meer omdat hij zich realiseert dat het eigenlijk hun fout niet is.

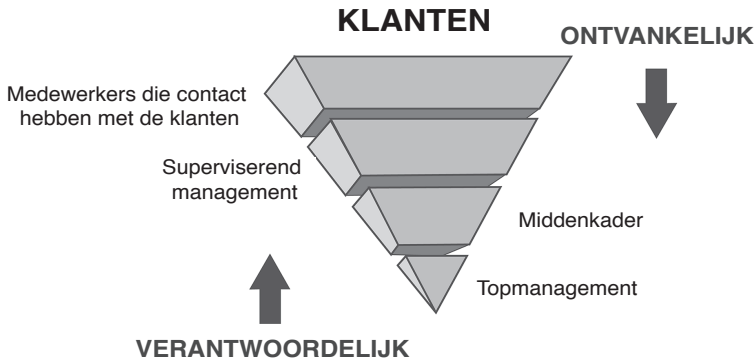
Voor wie denkt u dat deze vrouw werkte, voor een eend of een arend? Een eend uiteraard. Als ze voor een arend had gewerkt, was ze al door hem opgegeten. We noemen deze eend de wilde eend, omdat hij op een iets hoger niveau kwaakt. Hij vertelt u alle regels en wetten die op uw situatie van toepassing zijn. Voor wie denkt u dat deze wilde eend werkt? Voor een andere wilde eend, en die weer voor nog een andere eend, enzovoort. En wie staat er aan het hoofd van de organisatie? Een hele grote eend. Bent u ooit getroffen door de uitwerpselen van een arend? Natuurlijk niet, want die vliegen ver boven de massa. Het zijn de eenden die er een troep van maken. Hoe creëert u een organisatie waar de eenden het loodje leggen en de arenden het luchtruim kunnen kiezen?

De traditionele hiërarchische piramide moet op zijn kop gezet worden, zodat de mensen die in de voorste linie werken met de klanten, aan de top komen te staan.

In dit scenario kunnen de mensen die in de frontlinie werken *verantwoordelijkheid* dragen. Ze kunnen als insiders hun klanten *van dienst zijn* en *ontvankelijk* zijn voor hun behoeften. Ze kunnen hun mensen trainen en opleiden zodat ze als arenden kunnen vliegen, hun doelstellingen kunnen verwezenlijken en de visie ten aanzien van de ervaring van de klant kunnen naleven.

Als de leiders van een organisatie niet ontvankelijk zijn voor de noden en wensen van hun medewerkers, zullen deze laatsten niet goed voor de klanten zorgen. Maar wanneer de mensen die in de frontlinie werken behandeld worden als verantwoordelijke eigena-

ren van de visie, kunnen ze het luchtruim kiezen als arenden en zorgen voor enthousiaste fans. Geen kwakende eenden meer.



Figuur 3.1 De rol van het leiderschap ten aanzien van de implementatie

Als de leiders van een organisatie niet ontvankelijk zijn voor de noden en wensen van hun medewerkers, zullen deze laatsten niet goed voor de klanten zorgen. Maar wanneer de mensen die in de frontlinie werken behandeld worden als verantwoordelijke eigenaren van de visie, kunnen ze het luchtruim kiezen als arenden en zorgen voor enthousiaste fans. Geen kwakende eenden meer.

Zorg ervoor dat uw mensen vleugels krijgen

Een van onze collega-adviseurs had een prettigere ervaring met een arend. Hij ging op een dag naar Nordstrom om een bepaald merk parfum voor zijn vrouw te kopen. De vrouw achter de balie zei: 'Het spijt me, maar dat merk verkopen we niet. Maar ik weet wel waar ik het hier in het winkelcentrum kan krijgen. Bent u hier nog even?' 'Een half uurtje', was zijn antwoord.

'Prima' zei ze 'ik ga het voor u halen. Ik zal het als cadeau inpakken, dan ligt het voor u klaar wanneer u weggaat.' De vrouw verliet de zaak, kocht de parfum, en pakte die in in cadeauverpakking. Weet u wat ze onze collega in rekening bracht? Precies hetzelfde bedrag dat ze ervoor betaald had in de andere winkel. Nordstrom maakte er dus geen winst op. Maar wat was *wel* de winst van het bedrijf? Een enthousiaste fan.

Ken Blanchard had een prachtig voorbeeld van de verschillende ervaringen die je met organisaties kunt hebben, afhankelijk van de vogelsoort die er werkzaam is. Hij was een aantal jaar geleden onderweg naar het vliegveld voor een reis die hem in een week langs vier steden zou brengen. Toen hij vlakbij het vliegveld was, realiseerde hij zich dat hij zijn rijbewijs en paspoort vergeten was. Hij had geen tijd om terug te gaan, dus hij moest creatief zijn.

Ken Blanchard heeft maar één boek geschreven met zijn beeltenis op het omslag, *Everyone's a Coach*.⁵ Hij schreef het samen met Don Shula. Toen hij bij het vliegveld kwam, ging hij onmiddellijk naar de boekwinkel, waar ze het boek gelukkig hadden. Een ander geluk was, dat hij met Southwest Airlines vloog. Toen hij aan het inchecken was vroeg een medewerker hem om zijn legitimatie. Hij zei: 'Ik voel me schuldig. Ik heb geen rijbewijs of paspoort bij me, maar is dit misschien voldoende?' Hij liet de man het omslag van het boek zien. De man riep: 'Hij kent Shula! Geef hem een stoel in de eerste klas!' (Southwest heeft natuurlijk helemaal geen eerste klas). Iedereen in de rij gaf hem de high five. Hij werd als een held behandeld. Toen zei een van de kruiers: 'Ik ga met u mee naar de beveiliging. Ik ken die mensen en ik denk dat ik u er wel doorheen kan loodsen.'

Waarom gebeurde dit? Herb Kelleher, medeoprichter van Southwest, wilde voor zijn klanten niet alleen de laagst mogelijke prijs, maar ook de best mogelijke service. Hij zette de hele organisatie op door zijn werknemers – tot aan de mensen in de voorste linies toe – zeggenschap te geven. Dat wil zeggen dat ze beslissingen mochten nemen, hun verstand mochten gebruiken en zich mochten uitleven als dienstverlenende maniakken die ervoor zorgden dat de klanten tot enthousiaste fans werden. Kelleher (die zich inmiddels heeft teruggetrokken en de leiding aan Colleen Barret heeft overgedragen) had het gevoel dat men zich weliswaar aan de beleidslijnen diende te houden, maar dat de mensen de vrijheid moesten hebben om bij het interpreteren daarvan hun gezonde verstand te gebruiken. Waarom vragen ze op het vliegveld om een legitimatie? Om er zeker van te zijn dat degene die aan boord gaat dezelfde is als die op het ticket vermeld staat. Dit was voor de incheckmedewerker een eenvoudige beslissing.

Terug in de eendenvijver

De volgende luchtvaartmaatschappij waarmee Ken Blanchard moest vliegen voor men hem zijn papieren had nagestuurd, verkeerde in financiële nood. De bagagemedewerker keek naar Kens portret op het boek en zei: 'U maakt zeker een grapje. Gaat u maar naar de incheckbalie.'

Toen hij daar zijn boek liet zien was de reactie: 'U kunt beter even met mijn chef praten.' Ken doorliep de hiërarchie snel. Hij dacht dat hij wel snel bij de burgemeester en daarna bij de gouverneur terecht zou komen. Kwek, kwek, kwek! Bij de noodlijdende vliegtuigmaatschappij verkeerde de hiërarchie in blakende welstand. Alle energie werd besteed aan het dienen van de hiërarchie in plaats van aan het tegemoet komen van de klant – omdat men alle gedragslijnen, procedures, regels en reguleringen naar de letter volgde.

Geef uw mensen vleugels

Horst Schulze, een van de oprichters van de Ritz-Carlton Hotels, trok zich enkele jaren geleden terug als president-directeur. Onder zijn bewind kreeg iedere werknemer na een uitgebreide voorlichting en training een budget van tweeduizend dollar dat naar eigen goeddunken kon worden gebruikt om problemen met klanten op te lossen. Ze hoefden daar zelfs hun superieur niet voor te raadplegen. Horst hield ervan om verhalen te verzamelen over mensen die deze empowerment met succes gebruikten. Ons favoriete ver-

haal is dat van een zakenman die in een van de vestigingen van Ritz-Carlton in Atlanta verbleef. Hij moest die dag per vliegtuig van Atlanta naar Los Angeles en van daaruit naar Hawaï, waar hij om 1 uur de volgende dag een belangrijke presentatie zou houden voor internationale collega's van zijn bedrijf. Het vertrek verliep wat rommelig. Op weg naar het vliegveld kwam hij er achter dat hij zijn laptop met zijn PowerPointpresentatie vergeten was. Hij probeerde een andere vlucht te boeken, maar dit lukte niet. Hij belde toen het hotel, vertelde welke kamer hij had gehad, en vroeg of roomservice de laptop per nachttransport aan hem kon opsturen. Het transportbedrijf moest garanderen dat de laptop er om 10 uur 's ochtends zou zijn, omdat hij om 1 uur moest spreken.

De volgende dag wandelde Schulze door het hotel, wat hij wel vaker deed. Toen hij bij de roomservice kwam vroeg hij: 'Waar is Mary?' Mary's collega's zeiden dat ze naar Hawaï was. Hij vroeg toen: 'Hawaï, wat doet ze daar dan?'

Hij kreeg te horen dat een gast een computer op zijn kamer had achtergelaten, dat hij die vóór 1 uur nodig had voor een presentatie, en dat Mary geen nachttransporten meer vertrouwde. U denkt misschien dat Mary behoefte had aan een uitstapje, maar ze kwam met de eerstvolgende vlucht terug. En wat wachtte haar bij thuiskomst? De schriftelijke felicitaties van Horst Schulze en veel high fives van haar collega's. Over empowerment en vleugels gesproken!

U vraagt zich natuurlijk af of dit verhaal wel echt waar is. Dat is het. Als u een omgeving creëert waarin de klant koning is en uw mensen hun verstand mogen gebruiken om aan de behoeften van de klanten te voldoen, worden dit soort verhalen gewoon, en soms legendarisch. Mensen die dit soort verhalen doorvertellen – onder wie uw klanten – maken die soms nog mooier dan ze zijn. Zo ontspoon zich bijvoorbeeld een legendarisch verhaal rond de 'zonder vragen retour'-campagne van Nordstrom. Het gerucht ging dat iemand een set winterbanden naar Nordstrom had teruggebracht, alhoewel ze die helemaal niet verkochten. Toen we medeoprichter Bruce Nordstrom hiernaar vroegen, moest hij lachen, omdat Nordstrom wel degelijk winterbanden verkoopt, in zijn vestiging in Alaska.

Klantenservice in de overtreffende trap

Het opbouwen van een enthousiaste klantenkring betekent dat men zichzelf overtreft en waar mogelijk grenzen overschrijdt. Dit zorgt voor onvergetelijke ervaringen, zoals die van Milt Garrett, een inkooptrainer uit Albuquerque, New Mexico. Zijn verhaal is een prachtvoorbeeld van de overtreffende trap van service. Na een week hard werken maakte Milt op vrijdagavond een wandeling met zijn vrouw Jane. Jane zei hem: 'Milt, je bent ons jaarlijkse feest vergeten.' Verrast zei Milt: 'Welk feest?' 'Vijf jaar vrij van kanker,' zei Jane. Bij Jane was vijf jaar geleden een borst weggenomen. Het paar vierde elk jaar dat ze vrij van kanker was gebleven.

Milt voelde zich vreselijk. Hij kon zich niet voorstellen dat hij het vergeten was. De week daarvoor hadden ze op een avond besloten dat Jane toe was aan een nieuwe auto. Ze hadden besloten nog een jaar te wachten, tot hun zoon afstudeerde in Australië. Die avond zei Milt tegen zichzelf: 'Waarom wachten? Ik mag van geluk spreken dat ik Jane nog heb.'

De volgende ochtend belde hij de Saturn-dealer in Albuquerque en kreeg hij een van de verkopers, Billy Graham, aan de telefoon (dit is geen grap). Milt legde de situatie uit, en zei erbij dat zijn kinderen hem hadden verteld dat Jane graag een witte auto wilde hebben. Hij vroeg of het mogelijk was om de zaterdag daarop een witte Saturn te leveren. Billy vertelde dat er moeilijk aan witte Saturns te komen was, maar dat hij ervoor zou zorgen dat er zaterdag een klaar stond.

Op de bewuste zaterdagmorgen zei Milt tegen Jane dat hij wat boodschappen moest doen, maar vroeg haar om hem te vergezellen zodat ze samen konden gaan lunchen. Op hun tocht kwamen ze langs de dealer. Milt zei tegen Jane dat hij er even moest zijn, omdat hij een toespraak over Saturn moest houden voor de Kamer van Koophandel. Toen ze de zaak binnen liepen zagen ze maar één auto, een witte Saturn midden in de showroom.

'Milt, dat is precies de auto die ik zou willen hebben!' zei Jane. Ze rende naar de Saturn en stapte met een grote grijns op haar gezicht in de wagen. Toen ze de auto uit stapte en erom heen liep, slaakte ze een kreet en begon te huilen. Milt had geen idee wat er aan de hand was. Maar toen hij bij de voorkant van de auto aankwam, zag hij een prachtig bord op de motorkap met de tekst:

Ja, Jane, dit is jouw auto!
Gefeliciteerd met vijf jaar vrij van kanker!

Liefs van Milt, Billy en het voltallige personeel van Saturn.

Toen Billy hen zag aankomen, stuurde hij iedereen uit de showroom naar de parkeerplaats, zodat Milt en Jane alleen konden zijn. Toen ze in elkaars armen stonden te huilen, hoorden ze plotseling een daverend applaus. Het personeel was om hen heen komen staan en iedereen schudde hen de hand.

De mensen bij Saturn namen het verlenen van uitstekende service serieus en waren daar voortdurend mee bezig. Saturn kwam om deze verhalen bekend te staan. Een zwangere vrouw kocht bijvoorbeeld een auto bij een dealer in San Diego. Ze was verknocht aan de auto, maar kwam er drie maanden later achter dat ze in verwachting was van een tweeling. De auto was niet groot genoeg, dus belde ze de dealer op en zette haar situatie uiteen. De dealer zei dat ze haar geld terug kreeg en dat ze haar zouden helpen een geschikte auto te vinden.

Het belang van het overtreffen van de verwachtingen van de klant is niet zomaar een theorie; het is de praktijk. Uitzonderlijk goede service leidt ertoe dat uw klanten reclame voor u gaan maken. U kunt zich geen beter vorm van publiciteit voorstellen.

Het snel herstellen van vergissingen leidt er ook toe dat uw klanten hoog opgeven over uw service. Als u een fout maakt, moet u al het mogelijke doen om die te herstellen en een klant vast te houden of te winnen. Legendarische service heeft niets te maken met ruziën over wie er gelijk heeft of de schuld bij iemand anders leggen – het gaat erom dat het probleem voor de klant wordt opgelost.

Een hotel in Californië had bijvoorbeeld een slechte reputatie bij klanten. Toen het hotel buitenlandse eigenaren kreeg, hadden die het gevoel dat de slechte reputatie voornamelijk het resultaat was van de bouwvallige staat waarin het pand verkeerde. Ze besloten

miljoenen dollars te steken in het opknappen van het hotel. Tijdens de renovatie – die negen maanden tot een jaar zou duren – besloot het management dat niet aan de klanten te vertellen. Ze dachten dat de klanten, wanneer ze over de omvang van de renovatie zouden horen – hun bijeenkomsten naar andere accommodaties zouden verplaatsen. Gegeven deze strategie riep de manager alle personeelsleden bij elkaar en zei hen het volgende: ‘Het wordt hier de komende twaalf maanden behelpen. De gasten zullen het lawaai en het ongemak niet prettig vinden. Stel al het mogelijke in het werk om het ongemak van de renovatie te verlichten. Stuur een fles champagne als dat nodig is. Als je voor iemand een oppas wilt inhuren, ga dan je gang. Doe alles wat mogelijk is om deze lastige situatie het hoofd te bieden.’

Het hotel ging met deze strategie de renovatiewerkzaamheden in. Tot verbazing van het management steeg de waardering van de gasten tot een tot dan toe ongekende hoogte. De gasten ondervonden weliswaar hinder, maar hun ervaringen met het hotel werden nu bepaald door een sterk klantgericht personeel dat snel maatregelen nam als er iets mis ging. De klanten waren zodoende zeer tevreden.

Als je mensen toestaat te doen wat nodig is om de belangen van de klanten te dienen, overtreft je eerder de verwachtingen en breng je de noodzaak fouten te herstellen terug tot een minimum. In de meeste bedrijven gelooft men dat maar een klein percentage van de medewerkers erop uit is misbruik van hen te maken, en dat het overgrote deel van hen in de grond loyaal en eerlijk is. Dit is de reden dat Nordstom zijn werknemers in de frontlinie leerde om als eerste ‘geen probleem’ te zeggen in reactie op een door de klant geuit bezwaar. Maar omdat veel bedrijven hun regels, procedures en praktijken inrichten met het oog op het vangen van deze kleine groep onethische klanten, missen ze de eerlijke meerderheid. Hebt u wel eens geprobeerd een kledingstuk te passen dat zo vol zit met beveiligingsapparaten dat dit bijna onmogelijk wordt? Er kleven risico’s aan het verlenen van een uitstekende service, maar de voordelen zijn vele malen groter dan de nadelen, vooral wanneer uw klanten zich gaan gedragen als maakten ze deel uit van uw verkooppersoneel. Als dat gebeurt, dan weet u dat u uw klanten goed behandelt.

Optimale service in praktijk brengen

Nu we het over optimale service hebben gehad, en de elementen die bij de implementatie daarvan komen kijken, moet een en ander nog in praktijk worden gebracht.

Hoe zorgt u ervoor dat iedereen betere service verleent en zo een bijdrage van betekenis levert?

In de eerste plaats moet iedereen zijn energie richten op de klant. In de tweede plaats moeten systemen en structuren dit vergemakkelijken.

De klanten tot eerste prioriteit maken

Bij de Ken Blanchard Companies wilden we net zo te werk gaan als we dat onze klanten adviseerden. Dit betekende dat we ervoor moesten zorgen dat iedereen zijn inspanningen op de klant richtte. We werden daarbij geïnspireerd door Fergal Quinn, die een van de hoogste Ierse onderscheidingen ontving voor zijn geweldige werk op het gebied van dienstverlening. Fergal is van mening dat iedereen 'boemerangservice' moet verlenen. Tijdens een dagje golfen in Ierland maakten we kennis met zijn ideeën. Onze groep ging naar een restaurant waar iedereen een boemerang op zijn werkkleding droeg. Toen we de serveerster vroegen waarom dat zo was, zei ze: 'Wat gebeurt er wanneer je een boemerang weggooit?' We antwoorden in koor: 'Hij komt terug.' Ze zei: 'Juist. Dat is wat we willen, dat u terugkomt.'

Om ons te helpen in ons streven naar optimale service vroegen we alle mensen in onze organisatie om een moment in gedachten te houden waarbij ze uitstekend bediend werden, en een moment waarop ze slecht bediend werden. Toen vroegen we iedereen om die ervaringen op te schrijven. Hier volgen twee voorbeelden.

Uitstekende service

Ik had al een aantal dagen last van een voorband die steeds zacht werd. Ik wist niet goed waar ik naartoe moest om er achter te komen of ik een nieuwe band nodig had of niet, dus ik belde een vriendin om raad. Ze zei onmiddellijk: 'De Bandenkoning', en gaf me het adres. Ik reed er naartoe en trof er een keurige ontvangstruimte aan. Ik werd meteen begroet door een man achter de balie, hoewel hij nog met een andere klant bezig was. Toen die klant geholpen was, legde ik hem mijn probleem voor. Hij kwam achter de balie vandaan en liep met me mee naar mijn wagen. Hij voelde aan de band (iets wat in mij niet was opgekomen) en zei: 'Dit is uw probleem.' Hij wees me op een enorme spijker. Ik zag de bui al hangen, tweehonderd dollar voor een nieuwe band. De man zei: 'Geef u me uw sleutels maar, we lossen dit meteen even op. Hoe wilt u betalen?' Ik vroeg hem hoeveel het was en wanneer het klaar zou zijn. Hij antwoordde: 'Vijftien dollar, en het is over ongeveer een kwartiertje klaar.' Ik was oprecht verbaasd en opgelucht tegelijkertijd. Hij begeleidde me terug naar de winkel, waar een wachtruimte was ingericht met tijdschriften, kranten, koffie en water.

Na een kwartiertje werd mijn auto naar de uitgang gereden en kreeg ik de rekening. De man zei: 'Bewaar deze goed, want als u binnen een jaar een band bij ons koopt krijgt u vijftien dollar korting.'

Slechte service

Ik had een bouwbedrijf ingeschakeld om de verlichting van mijn keuken en mijn veranda te vernieuwen. Ik maakte diverse afspraken met de installateur om de mogelijkheden en plannen te bespreken. Hij zegde deze afspraken drie keer op het allerlaatse moment af, waarbij hij zich uitgebreid verontschuldigde. Telkens werd ik in de luren gelegd door zijn belofte 'Het zal niet meer voorkomen.' Op de vierde afspraak kwam hij weer niet opdagen en belde hij ook niet af. Toen hij een paar dagen later eindelijk contact opnam,

was ik boos. Ik vertelde hem dat ik niet alleen niet langer behoefte had aan zijn diensten, maar ook dat ik zoiets van mijn leven nog niet had meegemaakt en dat ik het niet op prijs stelde dat hij me zo schaamteloos onbeleefd behandeld en genegeerd had. Nadat de mensen hun verhalen hadden opgeschreven, stelden we hen een paar vragen. We vroegen hen wat ze van hun ervaringen vonden, welke conclusies ze eruit trokken, welke herinnering ze aan het bedrijf in kwestie over hadden gehouden en wat ze anderen over hun ervaring zouden vertellen. Het beantwoorden van deze vragen hielp de mensen vaststellen welke waarden hun eigen gedrag zouden bepalen bij het bedienen van de klanten. Nadat de mensen daarover hadden nagedacht, vroegen we hen in de volgende verklaring op de stipellijnen iets in te vullen:

Wanneer ik met mijn interne of externe klanten bezig ben – degenen die ik ten dienste sta – wil ik dat ze denken dat ik en ben. Ik wil dat ze zich voelen en ik wil dat ze geloven dat

Nadat de mensen op deze manier hadden vastgesteld welke indruk ze bij de klant wilden achterlaten, waren ze er aan toe om een eigen filosofie over service op papier te zetten. We vroegen hen die filosofie zo te schrijven dat ze er trots op zouden zijn als die op hun visitekaartje stond. Hier volgt een voorbeeld.

Mijn persoonlijke filosofie over service

Ik streef er altijd naar interne en externe klanten sympathiek, zorgvuldig, respectvol, eerlijk, integer en meelevend tegemoet te komen. Ik wil dat de klanten, wanneer ze vertrekken, zich gerespecteerd en goed geholpen voelen en zich ervan bewust zijn dat dit een bijzondere organisatie is.

Het formuleren van een persoonlijke filosofie motiveerde de mensen sterk in hun streven de klanten tot vaste klanten te maken.

Faciliterende systemen en structuren inbouwen

In UPO's zijn faciliterende systemen en structuren nodig om succes te boeken bij de klant. Veel organisaties worden getypeerd door systemen en structuren die de service aan klanten niet ten goede komt. Een dergelijke organisatie kan op bepaalde punten goed gecoördineerd zijn, maar de systemen of structuren sturen de klant de verkeerde kant op. In UPO's daarentegen zijn de systemen en structuren afgestemd op de visie. Als uw organisatie bijvoorbeeld als visie heeft dat ze enthousiaste klanten wil hebben, moet het ook systemen ontwikkelen die de werknemers belonen voor hun extra inspanningen. Disney heeft in zijn themaparken op de visie afgestemde systemen en structuren. Bij de werving en training van personeel en bij de gehanteerde terminologie gebruikt het systemen en structuren die het streven naar een *fantastische gastvrije belevenis* uitstralen. Alle 'acteurs van het gezelschap' zijn zich bewust van hun rol bij het creëren van deze be-

levenis. Jesse Stoner, een van de onderzoekers van het UPO-model, zag dit in de praktijk gebeuren bij een bezoek aan Disney World. Nadat ze langer dan gebruikelijk had staan wachten op de bus naar de ingang, loodste ze haar kinderen de vertraagde bus in. Tot haar verrassing was de chauffeur zichtbaar van streek, ondanks het feit dat hij niets kon doen aan de vertraging. De chauffeur zei haar: 'Ik ben de eerste met wie de gasten contact hebben op hun dagje uit. Ik ben verantwoordelijk voor een goed begin van de dag. Als de bus vertraagd is en de mensen gefrustreerd raken, doe ik mijn werk niet goed.'

Als u de faciliterende systemen en structuren eenmaal tot stand heeft gebracht wordt het tijd om het potentieel van de medewerkers tot uiting te laten komen. Hier gaan we in de volgende paragraaf op in.

Voor enthousiaste fans heeft u Gung Ho nodig

Toen Ken Blanchard en Sheldon Bowles hun boek *Raving Fans* publiceerden, ontstond er veel enthousiasme over het belang van dienstverlening. De meest frequent gestelde vraag was echter: 'Hoe kan ik het voor elkaar krijgen dat mijn klanten dolenthousiaste fans worden, als mijn mensen niet geïnspireerd en gemotiveerd zijn?' Het beantwoorden van die vraag mondde uit in het schrijven van het boek *Gung Ho*.⁶ Blanchard en Bowles ontdekten dat er in elke organisatie drie vereisten waren voor het motiveren en activeren van mensen.

In de eerste plaats hebben mensen behoefte aan *zinvol werk*. Om de wereld te verbeteren moeten mensen een hoger doel voor ogen hebben en er gezamenlijke waarden op na houden die ten grondslag liggen aan alle plannen, beslissingen en acties. Zinvol werk zorgt ervoor dat mensen 's ochtends fluitend opstaan.

In de tweede plaats moeten mensen *controle over het bereiken van het doel* hebben. Als mensen weten waarom ze werken en waar ze naar streven, zijn ze bereid over hun werk na te denken. Verantwoordelijkheid vraagt om een optimale inzet en stelt mensen in staat eigenaar te zijn en zich als zodanig te gedragen.

In de derde plaats hebben mensen behoefte aan *onderlinge aanmoediging*, zodat ze de nodige energie kunnen blijven opbrengen. Een van de belangrijkste dingen die we in de afgelopen jaren geleerd hebben is, dat we niet genoeg kunnen benadrukken hoe belangrijk het is om elkaar de juiste dingen te zien doen en het accent te leggen op het positieve.

In veel opzichten ging het in Hoofdstuk 2 – De kracht van een heldere visie, over *zinvol werk*. In Deel III – Behandel uw mensen correct, richten we onze aandacht op de *controle over het bereiken van het doel* en *onderlinge aanmoediging*.

COMPANION
ONLINE
RESOURCE



Bezoek www.LeadingAtAHigherLevel.com
en krijg gratis toegang tot de virtuele conferentie
Treat your customers right.
Het wachtwoord is 'Customers'.