



MOEILIJKE KLANTEN BESTAAN NIET

Lannoo
Campus

Vijfde, volledig herziene, druk: december 2023

D/2023/45/530 – ISBN 978 94 014 0648 2 – NUR 800

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

Illustraties: Axelle Vanquaille

Zetwerk: Crius Group

© Philip Van Kelst & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.com

DE KLANT ALS SPIEGEL

Ooit gebeten door een paard?

Ik wel. In mijn dijbeen. Vijftien jaar was ik.

Stevig gebeten. Zes boven- en zes ondersnijtanden, ontworpen om gras af te snijden. Ze werken als een bankschroef. Dat doet pijn. Zes maanden later zat de bloeduitstorting er nog.

De nare ervaring deed me nadenken. Waarom had het paard zijn tanden in mij gezet? Het was nochtans mijn paard. Ik had ervoor gewerkt en gespaard. Het kende me. Misschien had ik de beet zelf wel uitgelokt? Ik stond stil bij hoe ik mij die ochtend voelde ... Ik was erg gespannen en boos over wat er op dat moment in mijn leven gebeurde. Misschien kreeg ik een beet omdat ikzelf het paard had toegebeten? Wat je zaait, is wat je oogst. Het paard reageerde gewoon op de energie die ik uitzond terwijl ik het aan het borstelen was. Zou dat kunnen? Als je een paard gespannen benadert, gaat het paard zich ook gespannen gedragen. Het hield mij gewoon een spiegel voor. Misschien is dat bij mensen net hetzelfde?

Je krijgt de klanten die je verdient. Het enige verschil is dat een paard heel direct en instinctief reageert en verschrikkelijk sterk is. En de feedback dus extra hard binnenkomt. Bij mensen kun je meer negeren. Mensen die zich niet erkend voelen, worden kwaad of emotioneel. Ze bijten met woorden. Ze kloppen op tafel. Of ze denken er het hunne van en zeggen niets. Maar dan spreken hun blik en hun houding boekdelen. Als ze ontevreden zijn haken ze af. De eerste vraag is of je bereid bent om de communicatie van de klant te zien als een boodschap voor jezelf. De volgende vraag is dan of je je eigen communicatie kunt aanpassen, zodat de klant zich gezien voelt en geen 'moeilijke' klant wordt. Daarover gaat dit boek.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die met interne en externe klanten werkt: dienstverleners, balieverantwoordelijken, consultants, inspecteurs, consultants, salesverantwoordelijken, accountmanagers, officemanagers, klantverantwoordelijken, ondersteunende diensten (IT, hr, juridische dienst, ...) ...

DE LUCHTHAVEN VAN COSTA RICA: GEBOORTE VAN 'DE KLANTENDRIEHOEK'

7

Zomer 2004. Klara en ik hadden onze rondreis doorheen Costa Rica afgerond. We hadden over onverharde wegen gehobbeld, door de mangrovejungle gewaad en tussen de vulkanen vertoefd. We hadden genoten van tochten te paard door de jungle, dagwandelingen, de prachtige natuur en het leven onder de zeespiegel. Het was een lange en prachtige vakantie geweest.

Maar na 21 dagen zat onze reis erop. Je arriveert gepakt en gezakt op de luchthaven voor een lange vlucht terug. En met al die mooie herinneringen in je hoofd wil je naar huis. Om een mooi verhaal te kunnen vertellen en terug aan de slag te gaan. Liefst snel. Zonder omweg.

Pech. Dat vliegen zou niet meteen lukken, zo hoorden we aan de incheckbalie. Waarom, dat werd er niet bij verteld. Niemand die echt van wanten wist. Gestrand op het vliegveld. Chaotische uitleg. Zonder concrete informatie die het wachten draaglijk maakt. Als je op de tijd gaat letten, lijkt die langzamer te gaan. Veertien uur hebben we uiteindelijk moeten wachten. En we liepen ook onze aansluiting in Miami mis. Dat zorgde nog eens voor dertien uur extra vertraging. Onze terugreis heeft in plaats van de voorziene veertien uur bijna twee volle dagen geduurd.

Als je iets dringend wilt en enkel maar het gevoel hebt dat je tijd verliest, zorgt dat voor een zeer onprettig gevoel. Tijdens die ongeïnformeerde wachttijd gierden alle denkbare emoties door mijn lijf. Ik heb me daarbij alle vragen gesteld die ongetwijfeld door alle andere passagiers en bij extrapolatie elke ontevreden klant ook maar gesteld kunnen worden.

Hoelang gaat dit nog duren? Waarom kunnen we niet vertrekken? Waarom zegt men ons niets? En niemand die me vraagt hoe ik mij hierbij voel. Laat staan dat iemand zijn excuses aanbiedt of aangeeft dat hij begrijpt dat dit wachten niet prettig is. Enig begrip zou wel op zijn plaats zijn.

Is het mogelijk om eventueel gewoon nog een dagje langer in Costa Rica te blijven en niet hier op de luchthaven onze tijd te moeten verdoen? Wanneer kunnen we vertrekken? Wanneer komt dat dekselse vliegtuig eraan? We wachten intussen al zes uur en het enige wat we weten is dat de vlucht niet vertrekt. Hoe gaat men ons verwittigen? Wordt dat omgeroepen? Zullen we die oproep wel horen? Waar moeten we wachten? Hier aan de balie? Waar? Wanneer? Wie? Hoelang? Hoe? De vragen werden alsmaar korter.

En zoveel uur laten op de luchthaven van Miami bleven de vragen komen. Miami International Airport is de tweede meest drukke luchthaven van de VS. En normaal belooft het elk van de veertig miljoen jaarlijkse passagiers een 'world-class experience'. Maar als je er in het midden van de nacht aanspoelt, wil je vooral zo snel mogelijk dat hotel in dat voor je is gereserveerd. Statistiek interesseert je dan geen sikkepit. Je wilt een bed. *Help, de uitleg om het hotel te vinden klopt niet. Waar is dat hotel? Hierlangs? Daarlangs? Het is halfdrie en we dwalen nog altijd rond op de luchthaven. Ik ben doodop en niemand heeft daar oog voor. Als men nu voor de zoveelste keer met een chaotische uitleg aan komt draven, sla ik iemand op zijn gezicht ...* Gelukkig is dat laatste

niet gebeurd. 'Homeland security' hoefde niet tussenbeide te komen. We vonden onze hotelkamer.

Later die dag bracht de terugvlucht van Miami naar Schiphol rust. De controle was terug. En dat creëerde vrije ruimte om de film van onze terugreis af te spelen. *Wat was er die voorbije uren met mij gebeurd? Waarom werd ik zo boos en agressief – en met mij vele anderen? Wat had men kunnen doen om dit te voorkomen? Hoe had men in de luchthaven klantgericht kunnen werken? Had men de vervelende situatie toch aanvaardbaar kunnen maken voor de klant? Hoe had men mijn begrip gekregen? Hoe had men van mijn negatieve ervaring een positieve ervaring kunnen maken?*

Ik maakte een lijstje met al de dingen die ik niet had gekregen en waar niemand aan had gedacht om ze me te geven. *Waar was de communicatie fout gelopen? Hoe kwam dat?* Ik zette voor elk moment mijn 'communicatienoden' op een rij; waar ik behoefte aan had en waar men de behoefte niet had ingevuld. Daartegenover plaatste ik al de dingen die men had kunnen doen om aan mijn noden te voldoen. *Hoe had men in mij een 'moeilijke' en zelfs 'agressieve' klant kunnen vermijden?* En vervolgens koppelde ik die ervaringen en inzichten aan de kennis en ervaring die ik in de twintig jaar daarvoor als psycholoog en coach/trainer had meegekregen. *Wat had men kunnen doen om, ondanks de onprettige situatie, van mij een tevreden klant te maken?*

Ik kwam tot de conclusie dat dit laatste zeker had gekund. Ik realiseerde mij dat ik drie fundamentele communicatiebehoeften heb als klant.

Ten eerste wil ik gezien worden als persoon, als mens, als individu. Ik wil ervaren dat er oog is voor mijn verhaal, wensen, gevoelens, beleving, noden, gedachten. Verwachtingen.

'Het spijt me, mijnheer, jullie willen natuurlijk zo snel mogelijk vertrekken. Dat kan spijtig genoeg nog niet. Onze oprechte excuses voor deze vertraging.' En: 'Ik zie aan uw reactie dat u ontgoocheld bent. Uiteraard begrijp ik dat in uw situatie. Ik zou dit ook niet fijn vinden. Dit is een echte tegenvaller.'

Ten tweede wil ik orde, structuur, sturing, instructies, duidelijkheid, beslissingen en oplossingen als ik het niet meer weet.

'Hier hebt u een plan met een beschrijving van de weg naar het hotel. U volgt de rode lijnen. Het adres en telefoon van het hotel vindt u onderaan. U meldt zich aan de balie aan met uw vluchtnummer 437 en uw naam.'
Of: 'Hier hebt u een voucher voor een taxi. In tussentijd kunt u de stad verkennen. Zorg er wel voor dat u zeker om 17 uur hier terug bent.'

Ten derde wil ik te allen tijde 'informatieve gerechtigheid'. Ik wil weten waarom iets is zoals het is. Hoe zit het en hoe komt dit? Wat zijn de achtergronden, argumenten; redenen?

'Er is een technisch probleem met uw toestel. En gezien de technische diensten ook staken, zal dit een vertraging opleveren waarvan we onmogelijk op voorhand kunnen voorspellen hoelang die zal duren.'

Mocht men op de luchthavens aan deze simpele behoeften tegemoet zijn gekomen, dan was ik veel relaxter geweest en was ik wellicht als een begripvolle klant mijn verlate vliegtuig opgestapt. Ik krabbelde een en ander op papier. Thuis aangekomen vertelde ik aan iedereen die het wilde horen het verhaal van onze vertraging. Tegelijk toetste ik het model dat ondertussen vorm aan het krijgen was in mijn hoofd. Bleek dat iedereen de ervaringen, het model en de achterliggende behoeften in sterke mate herkende. Daarmee was 'De Klantendriehoek' geboren. Ik koester nog steeds met warmte de inzichten die me zijn meegegeven tijdens mijn verlengde verblijf op de luchthavens van Costa Rica en Miami.

INHOUD

11

De klant als spiegel	5
De luchthaven van costa rica: geboorte van ‘de klantendriehoek’	7
Inleiding	15

DEEL 1

De klantendriehoek

De kat, de leeuw en het hert	19
Omgaan met klanten in de nieuwe tijd	20
De derde weg	23
Het zien van je eigen invloed	23
De oerreacties	26
Oerreactie bij moeilijke of bedreigende situaties	28
Vechten, vluchten of bevrozen	33
De leeuw vecht	35
Het hert vlucht	38
De kat is afstandelijk	40
De valkuil van de oerreacties	43
De kracht van de drie dieren	46
Drie belangrijke noden bij de klant	52
Nood aan contact	53
Nood aan duiding	55
Nood aan sturing	58
Drie focuspunten	61
Noden compenseren	63
De vier wetten van ‘de klantendriehoek’	64

DEEL 2**Sensitiviteit en flexibiliteit**

Drie focuspunten en drie soorten vaardigheden	73
Vaardigheden van het hert	74
Vaardigheden van de kat	85
Vaardigheden van de leeuw	92
Het slechtnieuwsgesprek: integratie van de drie dieren	98
Praktijkvoorbeelden	104

DEEL 3**Communicatie op afstand**

Klantgericht telefoneren	115
De kwaliteit van telefonisch contact	116
Het hert	117
De kat	119
De leeuw	121

DEEL 4**Communicatie via het scherm**

Klantgericht mailen en sociale media	125
De kwaliteit van e-mail	126
Het hert	127
De kat	129
De leeuw	130
Sociale media	132

DEEL 5

Agressie

De grensoverschrijdende klant	137
Waarom een extra hoofdstuk over agressie?	138
Waar komt agressie vandaan?	138
Grensoverschrijdend agressief gedrag	139
Altijd eerst de leeuw	141
Nood aan contact	146
Nood aan duiding	149
Oefening: integratie van de drie focuspunten bij agressie	151
Klant is koning?	153

DEEL 6

Praktijkcases

Hoe je 'de klantendriehoek' wel en niet toepast	157
Een desastreus verhaal op de spoed	158
De juiste informatie op het juiste moment is een essentieel element van 'klantgerichte zorg'	162
De tandarts stuurt zijn kat	164
Omgaan met klachten: uw usp in de horeca	166
Hoe maak je een ontevreden klant tot een fan in de autosector?	171
Hoe één woord je mooie boodschap vernietigt	172
Preventie van agressie: beveiligingsfirma of zelfanalyse?	174

DEEL 7**Organisatie en team****Cultuurverandering rond klantgerichtheid 179**

Ingebedde cultuurveranderingstrajecten 180

De organisatiecontext en klantgericht werken 181

De organisatiecontext en omgaan met (fysieke) agressie 183

Beter samenwerken in team met de klantendriehoek 184

Welk huisdier heeft de overhand in jouw organisatie/team? 188

Checklist: hoe installeer ik een klantgerichte cultuur in
mijn team of organisatie? 193

De klantendriehoek is een communicatiemodel 196

Het einde van de reis 197**Dankwoord 199**

INLEIDING

Met dit boek wil ik je meer houvast bieden bij het creëren van duurzame, harmonieuze en heldere klantrelaties die jou en de klant tot een tevreden mens maken. Je maakt immers kennis met 'De Klantendriehoek', een model waarmee je gevoeliger leert zijn voor de signalen die je klant uitzendt. Zo kun je meer verbinding maken met die klant en diens verschillende noden detecteren. Je krijgt inzicht in je impact op het gedrag van klanten, in je invloed op wat er misgaat én goed loopt. Dit model kan je zowel gebruiken bij een goed klantencontact, als bij een klantenrelatie met kleine ergernissen, of in escalerende situaties waarin de klant agressief is en bedreigingen uit. 'De Klantendriehoek' biedt je handvatten om daar flexibel op in te spelen en in elke situatie de juiste mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden in te zetten. Dat alles met heel wat concreet toepasbare tips, herkenbare voorbeelden, gespreksschema's, checklists en opdrachten. Zo kun je vanuit het model ook tal van procedures en afspraken in de organisatie ontwikkelen, waarmee je de klantgerichtheid vergroot en versterkt.

Als we over de 'klant' spreken, hebben we het trouwens niet alleen over klanten buiten de organisatie, maar evengoed over interne klanten. Werk je bijvoorbeeld op de hr-dienst, dan zijn nagenoeg alle werknemers jouw klant. Ook zij verwachten dan diensten of producten van jou, en ook zij zijn dan meer of minder tevreden naargelang jij meer of minder klantgericht communiceert en op hun noden weet in te spelen.

Krijg je als juridische dienst een vraag of klacht? Dan zal de tevredenheid van je interne klant niet alleen van je technische opleiding en expertise afhangen, maar ook van de manier waarop je ermee communiceert, en van de mate waarin je klant de info begrijpt die jij hem geeft. Als iemand van de verkoopafdeling kritiek heeft op je aankoopbeleid, kun je in de verdediging gaan ... of ook die persoon als een interne klant zien en diens input respecteren. Niet alleen bepaalt dat hoe tevreden hij of zij is over de samenwerking met jou, het biedt jou ook de kans om de werking van je dienst te verbeteren.

Kortom: als je een samenwerkingsrelatie als een klantrelatie beschouwt, worden beide partijen er beter van. En het goede nieuws is: iedereen waarmee je samenwerkt in de organisatie kun je als klant beschouwen, om dan de principes uit dit boek toe te passen.

Met Van Kelst & Co verzorgen we reeds meer dan vijventwintig jaar lang trainingen rond klantgerichtheid in organisaties. 'De Klantendriehoek' is daarbij voortdurend getoetst aan de dagdagelijkse praktijk van het omgaan met klanten. Dit boek is dan ook een echt doeboek geworden. Alle voorbeelden en oefeningen komen uit het echte leven.

Het boek dat je in handen hebt is een volledig herwerkte vijfde druk. Zowat elke bladzijde is herschreven in functie van nog meer helderheid. Doorheen het hele boek heb ik een heel aantal cases/ praktijkvoorbeelden toegevoegd, mede op basis van de feedback van de lezers en deelnemers aan onze trainingen. Er is zelfs een nieuw hoofdstuk met allemaal praktijkcases. De trainers binnen Van Kelst & Co hebben het model in de voorbije jaren verder doorontwikkeld en scherper gemaakt. De basis van het model is dezelfde gebleven, het onderscheid kat/ leeuw/ hert is voor de lezer nog duidelijker en begrijpelijker. Er is een belangrijk element in het laatste hoofdstuk toegevoegd en verder uitgewerkt. Daar ontdek je hoe je het model kan gebruiken

om de onderlinge samenwerking in het team te versterken, met een concrete checklist en een resem tips om een open feedbackcultuur te creëren en te versterken.

Ik wens je veel succes bij het versterken van je klantgerichte vaardigheden.

Philip Van Kelst

DE KAT, DE LEEUW EN HET HERT

In dit deel leg ik het model van 'De Klantendriehoek' uit. We gaan in op de verschillende noden van een klant en hoe je best op die noden kunt inspelen. Aan de hand van een aantal vragen en oefeningen zul je ontdekken hoe je van nature op lastige klanten reageert. 'De Klantendriehoek' biedt je een model om deze natuurlijke reflex te herkennen, te zien wanneer deze niet effectief werkt, deze reflex tegelijk positief aan te wenden en desnoods om te buigen. Zo leer je wat je zegt en doet, afstemmen op de diverse noden van de klant en voorkom je dat die een 'moeilijke' klant wordt.

OMGAAN MET KLANTEN IN DE NIEUWE TIJD

We leven in een tweespalt. Er wordt van ons altijd maar meer verwacht. En we verwachten ook steeds meer van anderen. In het privéleven en in de werkcontext. We willen een partner die aantrekkelijk is, kan luisteren, verantwoordelijkheid neemt, initiatief neemt, assertief is, zorg kan dragen ... Het management verwacht meer efficiëntie en resultaten van de leidinggevenden. Leidinggevenden verwachten van hun medewerkers engagement en heldere communicatie. Medewerkers verwachten meer ondersteuning en empathie van hun leidinggevenden en binnen hun team. De burger verwacht transparantie en openheid van de overheid en de politiek. Klanten verwachten van de dienstverlener en de klantverantwoordelijke luisterbereidheid, snelheid, duidelijkheid, uitleg, verantwoording ...

Dat alles zet iedereen onder druk ... ook onszelf als dienstverlener, accountmanager of klantverantwoordelijke. Druk vinden we niet leuk. We willen dat niet en gaan niet akkoord of we geven toe. We zitten in een tweespalt. Een tweespalt van 'verzet en weerstand' versus 'toegeven en meegaan'.

Bij de eerste keuze zullen we de nieuwe eisen en verwachtingen bestrijden of overboord gooien en al het mogelijk doen om terug te keren naar de 'goede oude tijd'. Die houding is volgens mij irreëel, naïef en leidt tot verstarring. Heel de tijdsgeest steunt de eisen en verwachtingen van de klant. Op zich zijn ze ook niet absurd. De klant heeft minder tijd, wil geen tijd verliezen en verwacht een snelle reactie. We leven in het informatietijdperk. De klant eist zijn recht op om correct geïnformeerd te worden door jou. En in een tijd waarin respect voor het individu en eigenheid van iedereen groter en groter wordt, is het logisch dat de klant gehoord en gezien wil worden. Het vroegere respect van klanten voor de dienstverlener als 'expert' is er niet

meer. Sommige klanten zijn zelfs meer expert dan jij. Overal vinden ze informatie. Ze willen met jou een 'partnership', 'samen denken', een 'sparringpartner' die hen ondersteunt. En als ze willen switchen, vinden ze online wel tien andere aanbieders. Behalve als ze klant zijn bij de overheid. Dan hangen ze vast. Maar dan worden ze boos, kwaad, freaken uit op sociale media, gaan naar de politiek, de ombudsman ... Ze pikken het niet meer.

21

Bij een aantal overheidsdiensten is de vraag of eis tot 'partnership' vanuit de burger in zeer sterke mate aanwezig. In een aantal gevallen vormde dit de voorbije jaren dan ook de aanleiding om ons te betrekken bij trainings- en cultuurveranderingstrajecten binnen de overheid. Zo werkten we voor de dienst 'Onroerend Erfgoed'. De roep van de burger, die eigenaar is van een 'monument', om samen na te denken en oplossingen te zoeken, klinkt almaar luider. De uitdaging voor deze dienst is inderdaad om, binnen de grenzen van de regelgeving en van de zorg voor het erfgoed, mogelijkheden te zoeken die aan de wensen van de klant tegemoetkomen. Dat vraagt een aanpassing en een flexibele omgang met de rol van expert. De voorbije jaren is de dienst op dit vlak dan ook door een hele transformatie gegaan. Met succes, als ik de positieve feedback van architecten en eigenaars mag geloven.

De tweede keuze, het blind inwilligen van de nieuwe eisen en ze tegemoet treden met oude gedragspatronen, werkt ook niet. We komen onszelf tegen. En dat doet pijn. We worden ziek, te gestresseerd, branden op, het licht gaat uit. Heel wat mensen vallen uit. Zo maakte SD Worx begin 2022 bekend dat in 2021 een record aantal mensen

langdurig (meer dan een maand) ziek was in Vlaanderen.¹ Het langdurig verzuim gaat sinds 2008 in stijgende lijn: van 1,75% in 2008 naar 3,24% in 2021.

Er is veel meer druk en we staan voor een dilemma.

Aan de andere kant zijn we in een tijd van ongekende mogelijkheden. Op YouTube zie ik filmpjes van wat 'gewone' kinderen, jongeren en volwassenen met een ongeziene lichtheid en evidentie kunnen, als danser, als zanger, in hun contact met dieren ... Ik kijk verwonderd naar mijn eigen dochters en hun vrienden en vriendinnen. Ze zijn als dertiger veel verder dan ik en mijn vroegere leeftijdsgenoten op die leeftijd. Ze gaan de wereld tegemoet met een openheid en zelfzekerheid waar ik vroeger alleen maar van kon dromen en waarvan ik denk dat ze toen gewoon niet bestond. Ze communiceren helder, kunnen luisteren en kunnen ingewikkelde problemen en conflicten oplossen ... Ik zie een aantal bedrijven en organisaties die er de voorbije twintig jaar in geslaagd zijn om een totaal nieuwe organisatiecultuur te creëren, waar ontwikkeling, openheid, zelfkennis en opleiding centraal staan. Daardoor zien die organisaties hun resultaten in crisistijden sterk verbeteren ... In onze coachings ontmoet ik sterke leidinggevenden die bereid zijn om bij de dingen stil te staan, zichzelf in vraag te stellen en op zoek te gaan naar hoe ze 'dienstbaar' kunnen zijn ten aanzien van de ontwikkeling van hun medewerkers. Ik ontmoet leidinggeven- den die in staat zijn om hun mensen te laten schitteren en hun eigen ego daaraan ondergeschikt te maken.

De wereld is in verandering met horten en stoten. En daarbij ontstaat er een sneeuwbal van verwachtingen, eisen en noden die ons voor een dilemma plaatsten en tegelijk een rijkdom aan mogelijkheden en ontwikkelingskansen.

1 SD Worx, *Langdurig ziekteverzuim blijft stijgen en bereikt record*, 8 februari 2016, en e-book *Ziekteverzuim in België 2021* van www.sdworx.be