

Ongelijk is een bult!

Hoe klantgerichte, maatschappelijke ondernemers omgaan met ongelijkheid

door Rob Beltman

Mijn moeder zei altijd, als ze weer eens een ruzietje moest beslechten tussen mij en mijn broer: "Gelijk? Maakt niet uit wie er gelijk heeft. Gelijk is gelijk en ongelijk is een bult!". Waar ik dan bijdehand aan toevoegde "...of een kuil!". Wat de discussie op dat moment overigens meestal niet verder hielp. Maar dat ongelijk een bult is, dat was natuurlijk een waarheid als een koe. We hebben geleerd dat ongelijkheid niet goed is. Eerlijk delen, gelijk behandeld worden. Ik niet anders dan mijn broer. En alle ouders houden van al hun kinderen evenveel. Ook in onze maatschappij verwachten we gelijke behandeling: allemaal gelijk in de ogen van de wet, gelijke salarissen bij gelijk werk, etc. In een maatschappij waarin ongelijkheid echter in toenemende mate leidt tot onrust en woede en waarin veel organisaties aangesproken worden als zij niet staan voor gelijke behandeling, wil ik toch een lans breken voor ongelijkheid. Ik introduceer bij deze graag 'het recht op ongelijke behandeling'!

Klanten zijn net mensen

Als je, zoals ik, werkt op het snijvlak van klantgericht en maatschappelijk ondernemen, dan kom je het zogeheten 'gelijkheidsbeginsel' nogal vaak tegen. Het gelijkheidsbeginsel gaat als volgt: "wij behandelen alle klanten gelijk. We maken geen uitzonderingen, omdat wij vinden dat iedere klant recht heeft op dezelfde behandeling". Klinkt logisch. Geen speld tussen te krijgen.

En toch, als een organisatie meer klantgericht wil worden, is dit de allereerste horde die genomen moet worden. Want het gelijkheidsbeginsel staat volstrekt haaks op iedere vorm van klantgerichtheid. Als een zorginstelling, woningcorporatie, goed doel, gemeente, maar ook een bank, verzekeraar of evenementenbedrijf het heeft over meer klantgericht worden, dan hoor je vaak zinnen als "de klant is steeds kritischer en veeleisender.", "de huurder wil meer betrokken worden.", "De donateur is steeds minder trouw."



Altijd wordt er over die grote groep verschillende mensen gesproken als 'de klant' in zijn algemeenheid. Een abstractie, zonder gezicht, zonder identiteit. Als je vraagt 'de klant' te beschrijven, hangt het van de persoon en de frequentie waarmee ze bepaalde typen klanten spreken af hoe 'de klant' eruit ziet. Het helpt om eens wat verhalen uit de praktijk op te halen, want dan komt les 1 van klantgerichtheid vaak goed binnen: Klanten zijn eigenlijk net mensen (ja, echt!). En dat betekent dat ze allemaal verschillend zijn.

In het oog springende verschillen

De interessante vraag dient zich dan aan op welke manier ze verschillend zijn. Dat is op het eerste gezicht niet zo lastig, want dat kunnen we vaak zien. In de latere lessen komen we er wel op terug dat juist niet zichtbare verschillen interessant zijn. Maar we kunnen er niet omheen: onze ogen bepalen hoe we klanten zien. Geslacht, leeftijd en huidskleur zijn direct in het oog springende kenmerken. Kleding geeft vaak ook veel informatie.

“Elke dag interpreteren we uiterlijke verschillen en baseren daar -letterlijk- in een oogopslag een oordeel op”

Elke dag interpreteren we zo van alle mensen die we tegenkomen de uiterlijke kenmerken in een flits en bepalen we daarmee hoe we met hen omgaan. Vriendelijk groeten, of toch maar even wat ruimer eromheen lopen? Aanspreken met ‘jij’ of met ‘u’? Kopje koffie aanbieden of niet? Nu zijn er al mensen bij wie dit kriebelt en schuurt. Want het is helemaal niet geoorloofd om op basis van leeftijd, geslacht, etniciteit of seksuele geaardheid te discrimineren! En daar komt vaak les 2, met in het kielzog les 3 om de hoek kijken. Les 2 is: sommige verschillen tussen mensen zijn relevant om op in te spelen, andere verschillen niet. Les 3 is: differentiëren is niet hetzelfde als discrimineren.

Laten we even kijken naar hoe relevant sommige verschillen zijn. Wie ooit het Apartheidsmuseum bezocht in Johannesburg kan niet anders dan onder de indruk zijn van de entree. Een aparte ingang voor ‘Blankes’ en ‘Nie-blankes’ drukt je meteen met de neus op de feiten. Mijn kaartje was voor ‘Nie-blankes’, wat als blanke, blonde vent voelde alsof ze mij ofwel niet gezien hadden, ofwel bewust een andere ervaring wilde bieden.



Het intrigeerde me, maar bleek gewoon ‘random’ gekozen. Voor het bezoek van dit museum vind ik huidskleur overigens een extreem relevant kenmerk en het had een boeiend en zeer impactvol experiment kunnen zijn om hier ook echt te ervaren wat het is om op zo’n vaak irrelevant kenmerk als je huidskleur anders behandeld te worden. Wie hier meer over wil weten kan erg aanraden het ‘brown eyes vs blue eyes’ experiment van Jane Elliott te bekijken.

Als je een oplettende lezer bent, heb je vast niet gemist dat ik zei dat huidskleur een ‘vaak irrelevant’ kenmerk is. Misschien dacht je wel: hoezo niet altijd? Welnu: het befaamde voorbeeld van panty’s en pleisters toont aan er wel degelijk een reden kan zijn om rekening te houden met huidskleur, zowel bij het bedenken van producten als bij de promotie ervan. Juist daar is het uitgaan van blank of bruin als standaard huidskleur door dit aan te merken als ‘skin tone’ erg ongepast en een teken van ‘bias’; een vooroordeel.



Je houdt bij dergelijke producten echter wel degelijk rekening met huidskleur en ontwikkelt specifieke varianten voor verschillende huidtinten of spitst je product speciaal toe voor een bepaalde huidskleur, want dat gebeurt uiteraard ook bij diverse huidverzorgingsproducten en cosmetica. Dat is geen discriminatie, maar klantgerichte differentiatie.

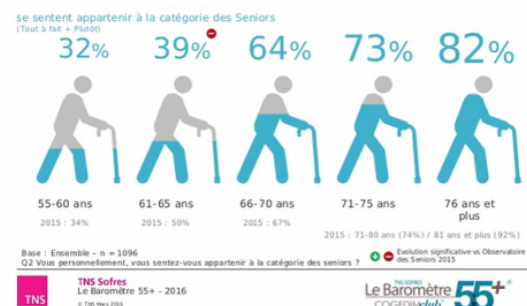
Differentiatie is geen discriminatie

Dat is les 3 in een notendop. Als een kenmerk relevant is om een onderscheid op te maken, dan is mijn simpele stelregel dat dat onderscheid in het voordeel moet werken van de klantgroep die 'apart' behandeld wordt. Het moet op een relevante wijze inspelen op het onderscheidende kenmerk. Een ander belangrijk criterium is dat de persoon zelf altijd af moet kunnen zien van die gedifferentieerde benadering en daar geen groot nadeel van moet ondervinden.



Een voorbeeldje weer, om dit te verduidelijken. Leeftijdscriminatie is een belangrijk probleem, met name op de werkvloer en bij sollicitaties. Oudere mensen maken zo vaak minder kans om betrokken te blijven in het arbeidsproces en dat is duidelijk niet OK. Het levert nadeel op. Maar leeftijdsdifferentiatie vinden we op allerlei plekken terug en is heel erg geaccepteerd en terecht. Dat een oudere persoon minder entree betaalt voor een dierentuin of pretpark, heeft te maken met de algemene financiële draagkracht van ouderen en met de vaak iets mindere

mobiliteit, waardoor ze nu eenmaal niet overal komen. Hiermee gaan we uit van een karikatuur van 'de oudere', die lang niet alle 65-plussers past. Maar zodra het in het voordeel werkt, wordt er natuurlijk niet snel geklaagd. De kwieke oudere die geen korting wenst, kan afzien van het benutten van het 'senioren-tarief'. En dat gebeurt nog vaker dan u misschien denkt, simpelweg omdat de bezoeker zichzelf niet wil 'labelen' als oudere. Onderstaande cijfers geven een beeld van welk percentage van een bepaalde leeftijdsgroep zich kan identificeren met de term 'senior'.



Voorbij de onverschilligheid

We zijn inmiddels 3 belangrijke lessen verder in het anders kijken naar gelijkheid in relatie tot klanten. Klanten zijn net mensen en dus allemaal verschillend. Sommige verschillen zijn relevant om producten, diensten en dienstverlening op te differentiëren. Differentiëren mag nooit leiden tot discrimineren. Een aardig begin.

Helaas ook nog niet meer dan dat, want verschillende klanten consequent en relevant verschillend behandelen vraagt zoveel meer inspanning om het goed te doen. Dat is misschien wel de belangrijkste reden dat veel organisaties er niet eens echt aan beginnen. Want 'gewoon iedereen gelijk behandelen' betekent dat je dat hele gedoe met differentiatie en discriminatie niet hebt.

Van ieder klantproces kun je één rechte lijn maken, zonder afslagen te hoeven verzinnen voor bijzondere klantsituaties. Toch is mijn stellige overtuiging dat er geen groter onrecht is dan ongelijke klanten toch gelijk behandelen. Het is het bewust niet willen zien van wel degelijk relevante verschillen, wat botst met menselijke waarden van empathie en aandacht en respect voor de ander. Het niet willen maken van onderscheid, het niet willen zien van verschillen, is letterlijk een vorm van onverschilligheid. Het zou nooit het doel moeten zijn van diversiteitsbeleid om vervolgens iedereen weer 'gelijk' te maken en op een homogene wijze te behandelen.

“Feitelijk ben je continu bezig om blokjes waarvan je weet dat ze vierkant zijn, door een driehoekig gat te proppen.”

One size fits ... almost nobody

Meer economisch beschouwd is het niet zien en erkennen van verschillen ook ontzettend inefficiënt en leidt het tot middelmatige producten, diensten en dienstverlening. Als ik dat moet uitleggen in trainingen, dan vraag ik vaak aan iedereen in de groep wat men wil drinken. Ik stel voor dat ik dat ga halen, in een grote bak giet, goed roer en dan uitserveer. Ik heb dan precies iets dat aan de behoeften van de gemiddelde klant voldoet. Maar wie zal het opdrinken en lekker vinden?! Als je alles voor iedereen wilt zijn, ben je niets voor niemand. Dat weten marketeers als geen ander. Je loopt in de commodity-val en bent een gemiddelde of middelmatige speler. Wil je je onderscheiden en van betekenis zijn, dan moet je inspelen op specifieke behoeften en specifieke waarden van je doelgroep(en), want volledig 'one size fits all', dat werkt maar op heel weinig plekken!

Feitelijk ben je continu bezig om blokjes waarvan je weet dat ze vierkant zijn, door een driehoekig gat te proppen. Iets wat we bij jonge kinderen al geen teken van intelligentie vinden. Een tip voor wie probeert om toch rigide dienstverlening toe te passen op situaties waarin klanten echt andere wensen, behoeften of zelfs noden hebben; zorg dat je het klachtenproces goed op orde hebt en maak een reservering voor claims. Klanten zullen namelijk zeker van zich laten horen als ze vinden dat ze onterecht niet als uitzondering behandeld worden en er niet op een goede manier rekening gehouden wordt met hun situatie.

Maatwerk of willekeur?

Het tegenovergestelde van alle klanten hetzelfde behandelen is natuurlijk alle klanten echt verschillend behandelen en volledig de situatie van de klant als uitgangspunt nemen. Ook in dat geval is het goed op orde hebben van het klachtenproces en rekening houden met claims nodig, vooral als je geen transparante, uitlegbare basis hebt voor differentiatie. Dan zul je namelijk regelmatig uit moeten gaan leggen waarom de ene klant een totaal andere behandeling krijgt dan de andere.

Ik weet nog goed dat ik met een groep 'klantadviseurs' sprak van een woningcorporatie. Zij helpen, vaak tot achter de voordeur, probleemsituaties identificeren en oplossen. Ik besprak met hen wie zij zagen als 'de klant' en welke verschillende klantgroepen ze konden onderscheiden in hun werk. Nou, ze kwamen wel wat verschillende typen klanten tegen hoor. Van criminelen, tot borderliners en natuurlijk de verzamelaars. Ik vroeg wat 'verzamelaars' waren.



Een verzamelaar bleek iemand te zijn die zijn huurwoning vol heeft liggen met wat er dan ook verzameld wordt: voor de één zijn dat katten, voor de ander kratten of kranten. Hoe ze daarmee omgingen? Dat was echt maatwerk! Bij doorvragen bleek de ene medewerker vooral te letten op de veiligheid voor de persoon zelf, terwijl de ander meewoog of de burens veel overlast hadden. Een derde keek vooral of de woning zodanig verwaarloosd werd dat het veel (maatschappelijk) geld zou kosten om op te knappen.

Vervolgens hebben we wat casussen besproken en toen werd duidelijk dat wat men altijd had gelabeld als 'maatwerk' eigenlijk willekeur was. In die ene, identieke situatie die in de casus werd omschreven ontruimde medewerker A, terwijl medewerker B zocht naar bemiddeling. De ene medewerker liet de scootmobiel en rollators resoluut verwijderen uit de gezamenlijke entree, want die mochten daar niet staan. De ander gedoogde het zolang de burens niet klaagden.

En zo hangt het telkens maar net af van de medewerker die de klant treft, welke oplossing geboden of juist niet geboden wordt. Dat werkt bij klanten overigens meestal gedrag in de hand van doorvragen en -klagen totdat de meest welwillende of inschikkelijke medewerker gevonden wordt. En dat brengt dus weer veel verspilde tijd en moeite met zich mee.

Een objectieve basis voor differentiatie

De drie eerdere lessen voor omgaan met ongelijkheid zijn in de afgelopen pagina's aangevuld met les 4 (het niet willen omgaan met verschil is 'onverschillig'...en onverstandig) en les 5 (als je het aan iedereen afzonderlijk overlaat, krijg je willekeur). We weten inmiddels ook dat geslacht, etniciteit, geloof, geaardheid en dergelijke kenmerken maar zeer zelden een relevante basis zijn voor differentiatie en dat juist dan discriminatie op de loer ligt. Maar wat is dan wel een goede basis om onderscheid tussen klanten op te maken? Wat is geoorloofd?

Om te beginnen is het altijd geoorloofd om rekening te houden met de wensen, behoeften en verwachtingen van (potentiele) klanten en daarop in te spelen. Dat schept geen enkel vervelend precedent, slechts een precedent van klantgerichtheid. Er zal ook niet snel geklaagd worden door klanten dat zij anders behandeld worden dan andere klanten, zolang het betekent dat mee rekening wordt gehouden met hun wensen, behoeften en verwachtingen.

Een tweede basis om klanten op te differentiëren is gedrag. Dat kan afwijkend aankoopgedrag of gebruiksgedrag zijn, maar ook het gedrag in de interactie met u als leverancier of dienstverlener. Een klant die regelmatig zijn of haar rekeningen niet betaald, verdient aangepaste aandacht. Een klant die agressief reageert bij het wachten bij een balie, mag (en moet) u zelfs anders bejegenen dan andere klanten. Het bijzondere is dat bij veel organisaties klanten die zich minder gewenst gedragen, uiteindelijk meer voor elkaar krijgen dan klanten die zich netjes gedragen. Het is daarom belangrijk bij het differentiëren op gedrag, te zorgen dat positief en gewenst gedrag beloond wordt.

Een derde basis om op te differentiëren is de context, de situatie van de klant. Zelfs als klanten identieke wensen en behoeften hebben en gelijk gedrag vertonen, kan de situatie waarin ze zitten reden zijn tot het maken van onderscheid. Voor het gemak onderscheiden we de fysieke context (waar), de sociale context (met wie), de emotionele context (met welk gevoel). Een servicemonteur van een waterbedrijf legde mij eens uit hoe hij met pijn in zijn hart een BOA (Betalen Of Afsluiten) moest gaan uitvoeren bij een oudere dame. Ze was haar man sinds kort verloren en hij regelde altijd alles. De ongeopende enveloppen lagen opgestapeld in huis als bewijs. De monteur heeft de weduwe opnieuw met de klantenservice in contact gebracht en de situatie uitgelegd. Hij heeft zijn opdracht niet uitgevoerd, maar zijn werk fantastisch gedaan, wat mij betreft.

“Er zijn meer dan genoeg valide redenen om onderscheid te maken tussen klanten en ze dus passend ongelijk te behandelen.”

Een vierde grond voor klantdifferentiatie, die indien goed uitgevoerd nooit zal leiden tot het gevoel van klant-discriminatie is het inspelen op gebeurtenissen in de relatie met de klant. ‘Loyaliteitsvoordelen’ zijn voor iedereen bereikbaar, mits de klant maar trouw blijft aan de leverancier of dienstverlener. Snelle betalingskortingen zijn de meer transactionele variant ervan.

We hebben nu vier categorieën van variabelen waarop goed te differentiëren is en die niemand in de problemen gaan brengen als het gaat om ‘ongelijke behandeling’, omdat ze aansluiten bij de leef- en belevingswereld van de klanten en gericht zijn op het meer op maat bedienen van diverse klantgroepen.

Eén kijk op klanten... en op klantgerichtheid

In de directiekamers is het ‘de klant centraal stellen’ of ‘klantgerichtheid’ als kernwaarde definiëren niet zo moeilijk. Maar als je op de werkvloer vraagt aan mensen om ‘eens klantgericht te doen’, hebben ze geen idee wat dat inhoudt. Ze hebben er geen kompas voor en sommigen ook niet echt een antenne. Het gevolg is dat van de ambities om klantgericht te werken niet zoveel terecht komt.

Het gaat vaak een stuk beter wanneer medewerkers binnen de organisatie een gedeelde kijk hebben op klanten. Als er op een goede manier onderzoek is gedaan naar de relevante verschillen tussen bepaalde klantgroepen en dat inzicht is gedeeld met iedereen in de organisatie. Daar zijn steeds meer organisaties mee bezig. Segmentatie en doelgroepbepaling was voorheen het domein van de marktonderzoeker en marketeer, maar tegenwoordig zijn persona, zeg maar modelklanten die een klantgroep vertegenwoordigen, gemeengoed bij veel bedrijven.



Bij ANWB zijn bijvoorbeeld al 10 jaar geleden de vier miljoen leden grofweg verbeeld door persona als Bert, Margo of Arthur. Bert is daarbij een meer conservatieve familieman. Houdt van kamperen met de caravan, is trouw ANWB lid (leest De Kampioen) en koopt zijn kleding ook graag in de ANWB winkel.

Bert staat model voor ongeveer de helft van de ANWB leden. Arthur is jonger, dynamischer en (daardoor) ongeduldiger. De winkel zal je hem niet snel zien, of het is voor het halen van een vignet dat hij vergeten is te regelen. Hij is minder trouw aan ANWB en leest de Kampioen zeker niet van kaft tot kaft. Klanten als Arthur hebben andere vragen en behoeften dan Bert. En het helpt een grote organisatie als ANWB in haar ontwikkeling van producten, diensten en dienstverlening om dat vanuit 1 helder klantbegrip te doen. Zo kon voor Bert al snel een geruststellend combinatieproduct bedacht worden van Wegenwacht en autoverzekering, wat de ANWB de jaren daarvoor niet had aangeboden.

Steeds meer organisaties ontdekken de kracht van persona, in combinatie met het denken in klantreizen, of zogeheten customer journeys. Het wordt dan voor medewerkers duidelijk dat hun eigen klantproces niet leidend is, maar de beleving, die door de ogen van verschillende klantgroepen bekeken heel erg anders kan zijn.

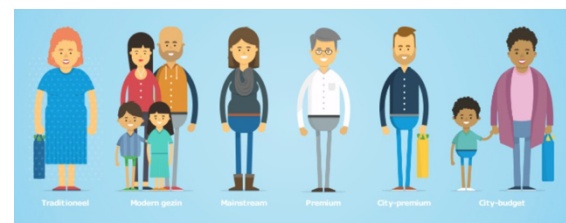
Vervolgens is het aan een organisatie om te bepalen hoe ver zij wil en kan gaan met het aanpassen van haar producten, diensten en dienstverlening aan de verschillen tussen klanten. Blijft het bij de meest simpele aanpassingen in communicatie, of mag er ook daadwerkelijk extra tijd, aandacht en middelen gestoken worden in een aparte klantbenadering?



Hokjesdenken of juist niet?

Het hebben van een bedrijfsbrede kijk op klanten kan dus enorm behulpzaam zijn. Maar het is niet zonder risico. De casus van ANWB deel ik hier omdat ze naar buiten toe open zijn geweest over deze manier van klantgericht denken en werken. Voor geen enkel ANWB lid is het vervelend om zich af te vragen of men zelf meer als Arthur, Margo of als Bert is. Maar dat kan ook anders.

Bankier Mees Pierson was niet zo blij toen een interne presentatie uitlekte waarin het 'project cliëntgerichte aanpak' was beschreven, met daarbij de klanten ingedeeld volgens de benamingen van het BCG-model: melkkoe, ster, vraagteken en hond. Het resultaat van een modellering van de huidige waarde van de klant voor de bank en het resterende groeipotentieel. Maar u en ik zouden nooit als 'hond' of 'melkkoe' aangemerkt willen worden. Het hielp ook niet dat inzichtelijk was welke individuele klanten welk label hadden gekregen, inclusief hun vermogenspositie.



Iets onschuldiger, maar ook reden voor maatschappelijke ophef was de klantgroepindeling van Albert Heijn. "Budgetklant" heeft bij Albert Heijn een donkere huid", stond in landelijke bladen te lezen over de klantprofielen die de supermarkt hanteert. Van de zes verschillende klantgroepen, waarvan cartoon-achtige karakters gemaakt waren, was alleen de city-budget klantgroep voorzien van een getinte huidskleur.

Misschien klopte het statistisch gezien dat binnen dit segment een groter aandeel klanten een niet-Nederlandse afkomst heeft, maar de gevoeligheid van een 'premium' blanke man en een 'budget' getint gezin had de grootgrutter natuurlijk moeten onderkennen. Toch is het niet geheel ongebruikelijk dat wij na een zorgvuldig onderzoekstraject, waarin uitgebreid is gekeken naar de relevante verschillen tussen klantgroepen, de vraag over huidskleur en geslacht opkomt.

“Bij het proberen te snappen van klantbehoeften en -verwachtingen zijn onze oude hokjes maar heeeeeeel zelden behulpzaam. Meestal staan ze in de weg.”

Het is voor mij enerzijds een teken dat men diversiteit graag wil betrachten, maar anderzijds nog niet snapt dat diversiteit vraagt om het loslaten van het hokjesdenken in termen van geslacht, gaardheid, leeftijd en seksuele voorkeuren. Als we vanuit H3ROES betrokken zijn bij het stimuleren van klantgericht werken, gaat het altijd om het doorgronden van behoeften en verwachtingen van klanten en het snappen van gedrag. Maar heeeeeeel zelden zijn onze oude hokjes daarbij behulpzaam. Meestal staan ze in de weg.

Zo hadden we voor een grote bouwonderneming achterhaald dat hun klanten relevant verschillend waren in 2 belangrijke aspecten: de mate waarin ze controle op het bouw- en ontwikkelproces van hun nieuwe woning wilden en de mate waarin ze procesgericht/zakelijker, dan wel meer op de mens/relatie gericht zijn. Dat leverde vier duidelijke profielen op en we konden zowel met kwantitatief onderzoek als met kwalitatief onderzoek (storycatching en gesprekken met medewerkers) de profielen staven.

“Om klantgericht te handelen moeten we minder kijken en meer luisteren.”

Bij de presentatie van de klantprofielen viel telkens op dat wanneer foto's van de profielen getoond werden, mensen automatisch zochten naar houvast aan geslacht, leeftijd en huidskleur. Een enkeling maakte de opmerking dat de foto's wel meer diversiteit mochten laten zien, maar dat was nu juist niet de bedoeling. Want het ging er niet om dat mensen eruitzien als Mark of Emma, maar of ze dezelfde drijfveren hebben en hetzelfde gedrag vertonen. Dat is een 'aha'-beleving die iedereen, vaak onbewust, door moet maken. Om klantgericht te handelen moeten we minder kijken en meer luisteren.

Laat mensen hun hart, hoofd en handen gebruiken

Het is ook juist om die reden dat het maken van onderscheid tussen klanten en klantsituaties logischerwijs het best in de handen van medewerkers geplaatst kan worden die het dichtst bij de klant staan. Die de klant kunnen zien, kunnen luisteren en op basis daarvan een inschatting kunnen maken van de best passende oplossing. Dat is de reden dat veel organisaties die klantgericht willen werken, speelruimte en verantwoordelijkheid organiseren in klantcontactfuncties. Ik zeg overigens nooit 'verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen'. Kennelijk is dat normale managementtaal geworden, maar je zal maar 'laag' genoemd worden. En het gewicht van die zware organisatie op je nek voelen terwijl je klanten zo goed mogelijk probeert te begrijpen en te helpen.

Bij een maatschappelijke organisatie met ruim 400 medewerkers vroegen wij, middels een anonieme interne enquête, welke afwegingen de collega's maakten als zij een bijzondere klantsituatie tegenkwamen, waarvoor echt een uitzondering gemaakt moest worden. Het antwoord deed het management schrikken. Voor ruim 80% was bepalend wat het beleid van de organisatie was en wat het werkproces voorschreef. Een ruime meerderheid vond het daarnaast essentieel dat een eventuele uitzondering voor de klant ook voor alle andere klanten te realiseren was (gelijke monniken, gelijke kappen... ook al had men geen idee of de monniken echt wel gelijk waren). Slechts 10% betrok in de afweging haar persoonlijke gevoel van rechtvaardigheid. We hebben dit intern bij de organisatie samengevat als: "kom binnen, hang je hart aan de kapstok!". Want hoe kun je dagelijks beleid en werkprocessen boven jouw persoonlijke drijfveren stellen, zonder dat het je afstompt in je hart, maar ook in je hoofd? Omdat er zelden met zekerheid te stellen was dat een oplossing voor klant 1 ook voor klant 2 tot en met 500 te realiseren was, werd er dus nauwelijks met de klant meebewogen.

Bij H3ROES gebruiken we instrumenten als klantvisie, persona, customer journeys en dergelijke om medewerkers te faciliteren bij klantgericht werken. Ze kennen daardoor de verschillende klanten en hun voorkeuren beter, kunnen anticiperen op vragen, weten met welke verschillen de organisatie rekening wil en kan houden en kunnen daardoor veel beter beslagen ten ijs komen in de interactie met klanten. Het meebewegen met verschillende behoeften en voorkeuren van klanten kan worden ingeregeld, omdat het leunt op een aantal goed afgestemde spelregels. Er is een gezamenlijke taal rond klantgerichtheid, waarbij betekenis is gegeven aan de woorden en bijbehorende daden. Zo is 'ongelijk' geen spreekwoordelijke bult meer, maar een nieuw normaal, want omgaan met ongelijkheid zou absoluut niet uitzonderlijk moeten zijn.

Heeft dit artikel je geholpen om ook binnen jouw organisatie de omgang met ongelijkheid aan te gaan pakken? Om iedere klant het recht op een ongelijke behandeling te geven? Neem gerust contact met me op via ROB@H3ROES.NL of telefoon 06 24 24 53 85.