

Het opleiden van personeel tot het onderhouden van betere betrekkingen met de afnemers

Al verstaat het personeel van een openbaar nutsbedrijf zijn vak, dan is daarmee nog niet gezegd dat het ook met het publiek om kan gaan. Oefening in hoffelijkheid en begrip is echter zeer wel mogelijk; zowel het bedrijf als het personeel en het publiek hebben daar voordeel bij.

Het beeld dat het publiek van het bedrijf heeft is niet alleen dat van het bestuur of de directie, en evenmin alleen dat wat de kranten brengen. De kijk van het publiek op het bedrijf wordt voor een zeer groot deel bepaald door het personeelslid, met wie het in contact komt, wanneer men overigens ooit persoonlijk met het bedrijf in contact komt.

De bedrijven besteden vaak wel geld aan public relations, maar hoogst zelden geld en tijd om het personeel te leren hoe ze met mensen om moeten gaan. Toch kan het personeel in vele gevallen een veel grotere invloed op de houding van het publiek hebben dan de pers of publicaties vanwege het bedrijf. Natuurlijk is het verzorgen van public relations nuttig, maar bij het vaststellen van prioriteiten mag dit punt niet worden verwaarloosd.

Gebreken in de opleiding

De opleiding voor het verkrijgen van de nodige technische en administratieve vaardigheden is meestal wel in orde. Toch wordt vaak maar een klein gedeelte van de werktijd aan toepassing van deze vaardigheden besteed. De meeste tijd gaat zitten in het omgaan met mensen. Het waarom van deze eenzijdige opleiding is gemakkelijk te verklaren; die vaardigheden zijn gemakkelijk bij te brengen, zulks in tegenstelling met de veel moeilijker kennis van de menselijke betrekkingen. Het wordt daarom vaak aan het eigen inzicht van het waterleidingpersoneel overgelaten hoe zij tegenover de klanten moeten optreden, zoals bijvoorbeeld bij het innen van achterstallige rekeningen, het te woord staan van „lastige” afnemers, het incasseren van klachten over te hoge rekeningen enzovoort, en het verwelkomen van nieuwe klanten. Het gevolg is, dat daaraan veel tijd moet worden besteed door het toezichthoudende personeel, dat daardoor niet voldoende aan zijn eigen werk toekomt.

De kijk van het publiek op het bedrijf

Twee Amerikaanse waterleidingbedrijven hebben hiernaar met behulp van enquêteformulieren een onderzoek ingesteld. In het algemeen bleken de bedrijven bij het publiek wel een gunstige indruk te hebben gemaakt, zelfs in conflictsituaties

TEN GELEIDE

Aan de omgang met het publiek wordt bij openbare nutsbedrijven in het algemeen niet al te veel aandacht besteed. De redactie trof over dit onderwerp in het AWW-Journal van juni 1969 (blz. 267-271) een zo levendig artikel aan, dat het publiceren van een enigszins bekorte vertaling de moeite waard leek. Hoewel het artikel kennelijk verwijst naar Amerikaanse situaties, zijn vele opmerkingen ook hier rechtstreeks van toepassing en kan men na lezing naar onze mening terecht de vraag stellen of ook bij ons een meer gerichte opleiding van het personeel in de omgang met het publiek niet op zijn plaats zou zijn.

zoals het afsluiten van de waterleiding. Maar er waren ook klachten, bijvoorbeeld over gebrek aan begrip voor de moeilijkheden van de klant en over een te strak vasthouden aan het uitgestippelde bedrijfsbeleid. Sommige personeelsleden gedroegen zich te onpersoonlijk, andere traden ruw op als ze onder druk werden gezet. Nogal dikwijls werd de tendens gesignaleerd om zichzelf te rechtvaardigen, soms door de schuld op andere afdelingen te schuiven. Soms ook werd naar de gegrondheid van klachten geen onderzoek gedaan. Vaak moesten klanten lang wachten voor ze te woord werden gestaan en werden ze voor de verstrekte inlichtingen niet bedankt.

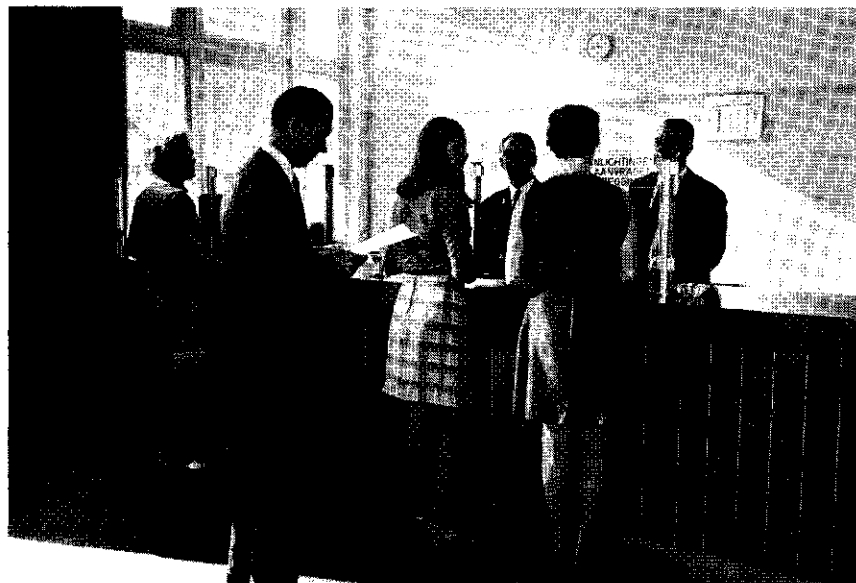
De gevolgen van gebrekkige relaties met de afnemers

Slechte betrekkingen met de afnemers hebben hun invloed op het gehele be-

drijf, van hoog tot laag, hoewel deze invloed vaak moeilijk kan worden onderkend. Gemakkelijk te constateren is nog het feit, dat de afnemers het bedrijf onderaan de lijst van hun betalingen plaatsen. Toont het bedrijf weinig medewerking en wordt weinig aandacht aan de incasso besteed, dan kan men dit verschijnsel vrijwel zeker verwachten.

Een ontevreden klant kost het bedrijf veel geld, omdat hij van het personeel vaak veel tijd vraagt. Tijdverspillend zijn opgewonden debatten, onnauwkeurige beantwoording van vragen, het riposteren van argumenten met tegenargumenten, gebrek aan geduld om de klant aan te horen. Het personeelslid verknoeit niet alleen zijn eigen tijd, maar ook die van zijn chef als hij steeds maar naar hem verwijst. Voor een klant is trouwens niets vervelender dan van het kastje naar de muur te worden gestuurd om een eenvoudige vraag beantwoord te krijgen.

In het kantoorgebouw van de Duinwaterleiding van 's-Gravenhage aan het Buitenvorm is o.a. ook de hoofdingang vernieuwd, waardoor een aantrekkelijke ontvangstruimte voor de „klanten” is geschapen.



De oorzaak van dit verwijzen ligt vaak bij de superieuren, die te weinig naar beneden delegeren. Zij leiden hun personeel onvoldoende op om eenvoudige vragen te kunnen beantwoorden en zijn maar al te vaak zelf te detaillistisch ingesteld. Ergernis bij de afnemers en dubbel werk in het bedrijf zijn hiervan het gevolg. Onlangs bracht een onderzoek bij een Amerikaanse bankinstelling aan het licht, dat een tevreden klant gemiddeld drie anderen van zijn tevredenheid op de hoogte stelt, maar dat bij een ontevreden klant niet minder dan elf mensen zijn klachten te horen krijgen. Voor een waterleidingbedrijf is het uiterst moeilijk om de mate van ontevredenheid te peilen. Het geringe aantal klachten dat bij een enquête te voorschijn komt kan misleidend zijn. Velen uiten hun klachten niet, maar bewaren ze tot het ogenblik van verkiezingen of tot er gestemd moet worden over verhoging van de waterleidingtarieven. Vriendelijke opmerkingen van de kant van relaties van het bestuur of de directie wekken ook een valse schijn. Grieven veroorzaken daarentegen soms een sneeuwbal-effect.

Oorzaken van een slechte „image”

Dat men de slechte verhoudingen met het publiek door een goede training van het personeel kan verhelpen zal vaak een lichtvaardige veronderstelling blijken. Al te gemakkelijk is de directie geneigd de fouten alleen te zoeken bij het lagere personeel, terwijl de voornaamste oorzaak bij haar ligt. Men dient het vraagstuk integraal aan te pakken en te bedenken, dat de vaardigheid van het personeel om met het publiek om te gaan daarvan slechts een — belangrijk — onderdeel vormt. Zo moet er bijvoorbeeld op worden gelet of de juiste man wel op de juiste plaats staat. Erkend moet evenwel worden, dat bij een waterleidingbedrijf het karakter van openbare dienst vaak moeilijk maakt om geschikte personen te verwijderen. De leiding van het bedrijf heeft vaak een te grote aarzeling om taken naar beneden te delegeren. Sommigen voelen zich door bekwame ondergeschikten bedreigd. Anderen falen in hun keuze van geschikte mensen of zijn niet in staat hun natuurlijke gaven tot ontwikkeling te brengen. De directie gaat zich dan met detailwerk bezighouden en haar eigen taak, het geven van leiding, blijft onvervuld; de klanten ergeren zich dat ze voortdurend naar anderen verwezen worden en het personeel lijdt onder gebrek aan eigen bevoegdheden. Heeft het personeel bevoegdheid, dan dient de directie de op grond daarvan genomen beslissingen zoveel mogelijk te steunen. Het achteraf teniet doen van door het personeel genomen beslissingen zaait onrust en onzekerheid en verstoort het delegatie-principe. Vaak is de directie zich niet bewust van het kwaad, dat ze daarmee vooral bij het personeel aanricht. Dikwijls is de directie door gebrek

aan informatie minder goed in staat om juiste beslissingen te nemen; ze gaat er te vaak van uit dat alleen reeds haar hogere positie haar een grotere bekwaamheid tot beslissen verschaft.

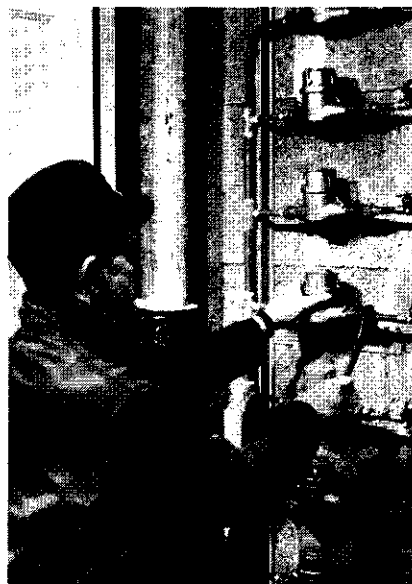
Het moreel van het bedrijf

Het „esprit de corps” heeft een belangrijke invloed op de betrekkingen tussen personeel en publiek; de doelmatigheid van de organisatie is in hoge mate bepalend voor de geschiktheid van het personeel om klanten te woord te staan. Als een persoonlijk onderhoud voortdurend door telefoongesprekken wordt onderbroken krijgt de klant onherroepelijk het gevoel dat zijn tijd wordt verknoeid. Niet het betrokken personeelslid, maar het bedrijf is voor diens gedwongen onhoffelijkheid verantwoordelijk. Een onvoldoende communicatie binnen het bedrijf maakt naar buiten een povere indruk. Zelfs de beste bedrijven hebben in het algemeen een onvoldoende horizontale en verticale communicatie. Vaak hoort het personeel alleen door roddelpraat of perspublicaties dat er iets aan de hand is. Zij zijn dikwijls de laatsten die behoorlijk worden geïnformeerd. Als het publiek iets hoort, maar in het bedrijf niemand kan vinden die het bericht kan verifiëren, geeft dat geen hoge dunk van de competentie van het bedrijf.

Correspondentie

Een slechte briefstijl is er maar al te vaak de oorzaak van, dat het bedrijf gevoels van wrevel opwekt. Het grootste gedeelte van de correspondentie heeft betrekking op onbetaalde rekeningen. De overtuigingskracht van een maanbrief ligt niet in het relateren van feiten, die maar al te goed bekend zijn. Toch geeft men zich veel te weinig moeite om de brief een persoonlijk karakter te verlenen en te letten op de overredings-

Voor het publiek is de fitter „de” waterleiding.



kracht. De argumenten zijn vaak slechts versleten clichés en zijn bepaald geen hindernis op de weg naar de prullebak.

Opleiding van personeel ter verbetering van public relations

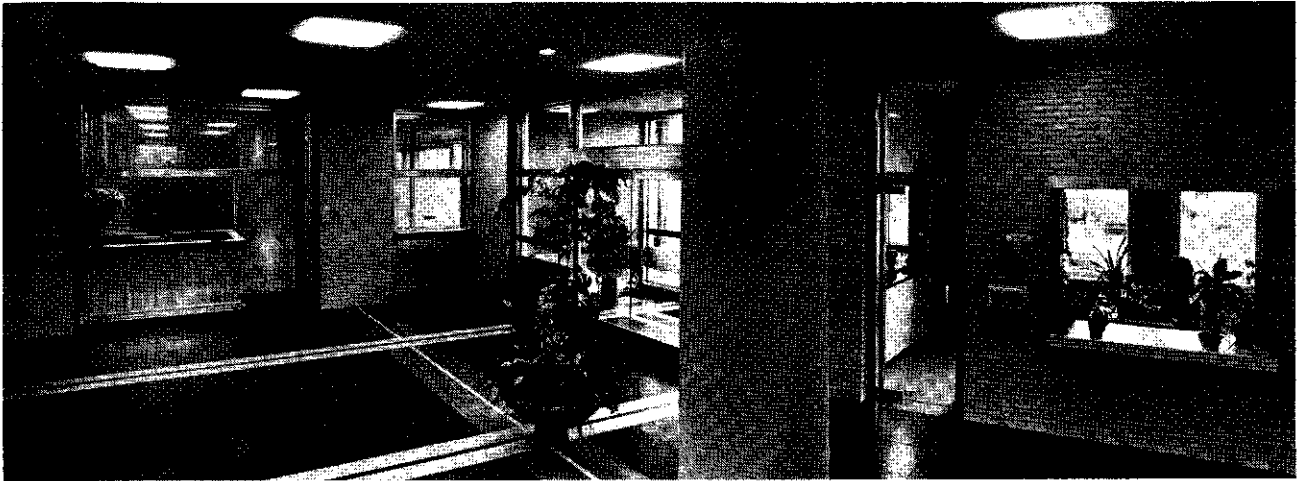
Bij iedere opleiding is een belangrijke factor, dat men zich het best pleegt te herinneren wat men het eerst geleerd heeft. Als het personeel dus eerst vakbekwaamheid wordt bijgebracht, zal hun concentratie daarop groter zijn dan op het onderhouden van goede betrekkingen met het publiek. Dit krijgt dan ook vaak de indruk dat het op de juiste wijze invullen van een formulier veel belangrijker is dan een persoonlijke benadering van henzelf. Het omgaan met mensen wordt veelal aan het inzicht van het personeel overgelaten, met als resultaat soms schrille tegenstellingen.

De opleiding behoeft slechts één dag in beslag te nemen, met drie maanden later een follow-up van een halve dag.

Omdat de opleiding hoofdzakelijk bestaat uit groeps gesprekken en rollenspel, moeten de groepen bij voorkeur niet groter zijn dan 12 tot 15 personen. De opleiding is verdeeld in vier opeenvolgende onderdelen: het aantonen van de noodzaak van de opleiding, groeps gesprekken, rollenspel en confrontatie met goede en slechte voorbeelden van benadering van het publiek.

a. Het aantonen van de noodzaak

Als de noodzakelijkheid van de training niet wordt aangetoond veroorzaakt de opleider innerlijke weerstanden tegen het opnemen van de lessen. Een verkoop-situatie is hier heel goed mee te vergelijken. Als kopers niet bewust gemaakt worden van hun behoefte zullen ze niet kopen. Als de leerlingen denken dat ze het allemaal al weten zullen ze de houding aannemen dat het misschien goed is voor anderen maar niet voor hen. Ongelukkig genoeg komt deze houding ook bij directies voor. De noodzaak kan bijvoorbeeld worden aangetoond door een verzameling van reacties van klanten uit het eigen gebied te laten zien. Op de band opgenomen gesprekken met klanten kunnen duidelijk maken, dat de leerlingen niet zo volmaakt zijn als ze zelf wel denken. Gesteld moet worden, dat het niet zozeer gaat om het aanleren van goede gewoonten, maar om het afleren van slechte. Andere gewoonten zullen echter niet vanzelfsprekend als beter dan de oude worden aanvaard, vooral als ze door het gebruik sinds vele jaren ingeslepen zijn geraakt. Lezingen en films missen grotendeels hun effect, omdat slechts weinig mensen in staat zijn algemene beginselen op hun eigen unieke situatie toe te passen. De opleiding dient aan hun eigen problemen te worden aangepast met gebruik van hun eigen taal en ingesteld op hun eigen behoeften. Lezingen hebben daarom weinig nut en films alleen, als ze duidelijk betrekking hebben op hun eigen situatie.



De riante ontvangsthall van de IWGL aan het Zaailand te Leeuwarden. Links de receptioniste, rechts de telefoniste.

b. Groepsgesprekken

De volgende stap vormen groepsgesprekken, uitgaande van actuele situaties. Gelegenheid moet bestaan voor uitwisseling van ervaringen en voor elke situatie dient in onderling overleg de beste oplossing te worden gezocht. Het is natuurlijk soms mogelijk dat meer dan één oplossing kan worden aangegeven. De situaties dienen uiteraard betrekking te hebben op de eigen werkkruis van het personeel, dat aan het gesprek deelneemt.

c. Rollenspel

Het rollenspel, betrekking hebbende op de in de discussies besproken situaties, biedt praktisch de enige mogelijkheid om met vastgeroeste gewoonten te breken. Ideaal zou zijn, als het spel op de video-band kon worden vastgelegd zodat iedere speler onmiddellijk zelf zijn reacties zou kunnen nagaan.

Men zou kunnen tegenwerpen, dat dit rollenspel geheel kunstmatig is en een zeer vertekend beeld van de werkelijkheid zou geven. Onderzoekingen hebben echter aangetoond, dat het gedragspatroon van deze ongeoefende acteurs hun normale optreden in het dagelijks leven zeer dicht benadert en zij in de gespeelde situaties op identieke wijze als in de werkelijkheid reageren. De groep die het spel bijwoont kan zelf constateren, dat ieder van de spelers op zijn optreden de reactie krijgt die hij verdient en daarin gemakkelijk de gemaakte fouten onderkennen.

d. Goede en slechte voorbeelden

Om te voorkomen, dat in het rollenspel belangrijke punten betreffende de relaties met de klanten niet aan de orde komen, dienen geluidsbanden over goed en slecht gedrag tevoren te worden geprepareerd en aan het einde van de les ten gehore te worden gebracht. Om enkele voorbeelden te noemen:

Een telefoon gaat twintig seconden lang over. Deze twintig seconden worden gevolgd door twintig seconden stilte. Dit toont duidelijk hoe kort twintig seconden

lijken voor degene die luistert en hoe lang voor degene die oproept.

Een telefoongesprek, waarbij degene die opgebeld wordt zijn naam niet noemt en ook niet de naam van degene die opbelt. Een koud, zakelijk telefoongesprek onmiddellijk gevolgd door een gesprek van dezelfde inhoud met een vriendelijk en meer persoonlijk karakter.

Iemand die probeert van de klant gelijk te krijgen en een ander die de aanbevolen standaardmethode voor de behandeling van klachten toepast.

Een personeelslid dat zich verontschuldigt door het bedrijf of een andere afdeling de schuld te geven.

Tenslotte een reeks van ongelukkige zegswijzen, die een negatieve reactie oproepen, zoals: „Daarmee kan ik U niet helpen” (waarvoor zit je daar dan?), „Bekijkt U dat nu eens van onze kant” (en mijn kant dan?), „Daar heb ik geen idee van” (geef me dan iemand die wel ideeën heeft), „Het spijt me, maar de directeur is op het ogenblik bezet” (zeker aan het koffiedrinken), „Het spijt me, maar hij is er nog niet” (hebben jullie geen vaste kantooruren?).

Follow-up

Kunnen de lessen niet in de praktijk worden toegepast, dan is de opleiding verspilde moeite. De natuurlijke neiging is om na de opleiding tot de dagelijkse gang van zaken terug te keren en te doen alsof er niets gebeurd is. De mens is een gewoontedier en verzet zich tegen verandering. Een follow-up onder toezicht is daarom na de eerste opleiding beslist noodzakelijk. Voortzetting van het opleidingsprogramma belet een terugkeer naar de oude gewoonten die zo gemakkelijk, rustig en veilig lijken, ook al beseft men dat ze niet de beste zijn. Het trauma, dat door gewoonteverandering wordt veroorzaakt, mag niet alleen op de schouders van het personeel drukken. De zo vaak verwaarloosde opleidingstaak van het toezichhoudende personeel moet nu ter hand worden genomen om het

personeel de nodige steun te geven het geleerde in de praktijk te beproeven. Het toezichhoudende personeel is toch ook zelf gebaat bij een goede verstandhouding met het publiek.

Een goede follow-up vindt plaats in twee étappes.

Drie maanden na de cursus van een hele dag wordt een halve dag besteed aan versterking en aanvulling van de geleerde lessen. Gelegenheid moet worden geboden voor een gedachtenwisseling over wat er met de nieuwe methoden goed of fout is gegaan. Eventueel kunnen nog wat rollen-spellen worden gespeeld.

Vervolgens moet de bedrijfsleiding een reeks van korte maandelijkse of tweemaandelijkse bijeenkomsten met kleine groepen personeel beleggen op ogenblikken dat dit in het werk het beste schikt. De volgende activiteiten, die toch niet veel tijd van voorbereiding vragen, zijn dan van belang:

- Wat waren de belangrijkste punten van de cursus? Wat ging in de praktijk goed en wat niet? Hoe kunnen sommige punten worden aangevuld?
- Laat de geluids- of beeldbanden die tijdens de opleiding zijn opgenomen nog eens horen of zien.
- Vertoon voorlichtingsfilms, die op de opleiding betrekking hebben.
- Stel een ideeënbus in voor voorstellen, die op de omgang met het publiek betrekking hebben.

Conclusies

Waterleidingbedrijven worden voor een belangrijk deel beoordeeld naar het personeel dat bij hen in dienst is, en toch wordt te weinig aandacht besteed aan de moeilijke vraagstukken, die bij de omgang met het publiek zijn betrokken. Een opleiding in de kunst van de omgang met mensen zal echter alleen succes hebben, als het personeel ervan wordt overtuigd dat het ontaktisch of ruw optreedt en in de cursus voldoende middelen worden verschaft om oude gedragspatronen door nieuwe te vervangen.