



# In gesprek met Tom Vandooren

**Tom Vandooren**  
Docent Arteveldehogeschool en voorzitter Quest-it

Dat in zorg, welzijn, onderwijs, lokaal beleid ... de 'klant' centraal staat, lijkt een evidentie. Toch kan het beter, volgens Tom Vandooren, docent aan de Arteveldehogeschool en als organisatieadviseur (Quest-it) gespecialiseerd in social profit. In zijn boek 'Te mooi om (niet) waar te zijn: Klantgericht organisatieontwerp in social profit' buigt hij zich over de complexe verhouding die deze sectoren hebben met klantgerichtheid.

### Staf Mariën & Luc Kupers

**VIEWZ:** Eerst en vooral: zijn burgers, patiënten, cliënten, gebruikers ... eigenlijk wel klanten?

Dat hangt uiteraard af van wat we onder de term klanten begrijpen. Dat woord heeft al te vaak een eerder enge economische bijklank: iemand die betaalt voor wat we doen. En dat roept dan weer het doembeeld op van 'klant is koning': wie betaalt, bepaalt. Dat we daar als ambtenaren, bestuurders, zorg- of hulpverleners eerder weerhoudend tegenover staan, kan ik bijzonder goed begrijpen en ook toejuichen. Op consumentisme in zorg of overheid zit volgens mij niemand te wachten. Maar als we de term klant wat ruimer bekijken, als iemand waar we iets voor doen en die daar waarde aan hecht, komen we al heel wat dichterbij social profit. Waarde is voor mij dan ook een kernbegrip. Klantgericht werken is het maximaliseren van de waarde die de klant bij een organisatie zoekt én die je als organisatie wil aanbieden.

**VIEWZ:** Waar komt deze fascinatie voor klantgerichtheid vandaan?

Klantgerichtheid is voor mij de basis van social profit. In tegenstelling tot de profitsector, waar de klant een middel is om het eigenlijke doel, het voortbestaan, de groei en winst van de onderneming te bereiken, is de klant in social profit het doel op zich. Het lijkt dan ook logisch dat klantgerichtheid in deze sectoren veel sterker en duidelijker aanwezig is. En toch is de profit er de voorbije jaren naar mijn aanvoelen

*“In tegenstelling tot de profitsector, waar de klant een middel is om het eigenlijke doel, het voortbestaan, de groei en winst van de onderneming te bereiken, is de klant in social profit het doel op zich.”*

beduidend beter in geworden om te snappen en in te spelen op wat klanten willen. In commerciële werelden wordt de klant veel sterker in de gaten gehouden, omdat deze daar nu eenmaal het voortbestaan van het bedrijf in handen heeft. Dat drijft hen om te innoveren en zich aan te passen aan veranderende klanteneisen.

**VIEWZ:** In die profit speelt concurrentie dus een bepalende rol?

Inderdaad. Ik ben dan ook geen fundamentele tegenstander van concurrentie in social profit, zolang concurrentie niet verwordt tot een race to the bottom. Ik ga ervan uit dat gezonde concurrentie inhoudt dat je niet tegen anderen strijdt, maar dankzij anderen tegen jezelf. Concurrentie is een manier om bij de les te blijven, de

zelfkritische en innovatieve reflex niet te verliezen. Monopolies hebben zelden een positief effect voor de klant.

Ik blijf het trouwens vreemd vinden dat social profit graag koketteert met de term ondernemerschap, maar nog steeds wat verschrikt reageert op woorden zoals klant, winst en concurrentie. Deze lijken me onlosmakelijk verbonden te zijn met ondernemerschap, en zijn in se geen negatieve woorden.

**VIEWZ:** Maar in social profit, zoals de stadsbesturen en politiediensten, is er vaak toch geen sprake van concurrentie?

Dat zijn we geneigd te denken. Een fout die bijvoorbeeld lokale besturen wel eens zouden durven maken, is er inderdaad van uitgaan dat ze zich in een concurrentieloze wereld bevinden. Op het eerste zicht is dat natuurlijk ook zo. Elke stad of gemeente heeft maar één gemeentebestuur en één stadhuis. En de burger heeft – in tegenstelling tot bij bakkers of grootwarenhuizen – niet zo makkelijk de keuze om van 'leverancier' te veranderen. Weinig mensen zullen bereid zijn te verhuizen naar een andere gemeente omdat ze niet zo gelukkig zijn met de service van hun stadsbestuur. Concurrentie speelt zich niet enkel op de eigenlijke markt af, maar vooral in de hoofden van de klant. Mensen gaan niet enkel vergelijkbare organisaties met elkaar afwegen, maar vooral vergelijkbare ervaringen. Het onthaal van het gemeentehuis is vergelijkbaar met de balie in het postkantoor, de ziekenbond of de politie.



© Marco Mertens

***“Mensen gaan niet enkel vergelijkbare organisaties met elkaar afwegen, maar vooral vergelijkbare ervaringen. Zodra een gemeentebestuur er zelf voor kiest om die organisaties als concurrenten te zien, begint de zoektocht naar hoe het anders en beter kan.”***

Een document aanvragen via de site wordt dan vergeleken met iets bestellen op bol.com. Zodra een gemeentebestuur er zelf voor kiest om die organisaties als concurrenten te zien, begint de zoektocht naar hoe het anders en beter kan.

**VIEWZ: Even terug naar klantgerichtheid. Is de social profit er dan zo slecht in?**

Nee, dat wil ik zeker niet zeggen. Ik zie en hoor veel mooie verhalen waar leerkrachten, ambtenaren, verpleegkundigen, opvoeders ... fantastische dingen doen

voor klanten. Achter elk van deze mooie verhalen schuilt telkens een bijzonder betrokken medewerker. Wat mij boeit, is het systeem dat achter dit concrete gedrag schuilt. Hoe zorgen organisaties ervoor dat als de medewerker vertrekt het gedrag blijft? Als ik in een ziekenhuis een bijzonder vriendelijke medewerker ontmoet of door een medewerker bijzonder snel wordt geholpen, ben ik onder de indruk van die medewerker. Als ik er honderd buitengewoon vriendelijke mensen ontmoet of de hele ervaring in die organisatie uitblinkt in snelheid en efficiëntie,

ben ik onder de indruk van de werving, de opleiding, het leiderschap, de systemen ... in die organisatie. En dat is wat me vooral boeit: de machine achter de magie.

**VIEWZ: En wat schort er aan de 'machines' in social profit?**

Ik merk soms dat er een dichotomie is ontstaan, een of-of denken. Wat goed is voor de klant, zal wel slecht zijn voor de medewerker. Wat goed is voor de organisatie, zal wellicht minder leuk zijn voor de klant. Organisatiebelang, klantbelang en medewerkersbelang lijken drie tegengestelde belangen te zijn, waar dit helemaal niet hoeft. Wat de klant wil, is vaak heel gelijkaardig aan wat de medewerker wil en waar de organisatie voor staat.

Mijn analyse is ook dat er de voorbije jaren twee sporen wat uit elkaar zijn gedreven. Terwijl de essentie voor heel wat medewerkers (en als ik missie- en visieteksten lees ook voor organisaties) ligt in waarom we dingen doen en voor

wie, is in de praktijk van onze organisatie-besturing sterk de nadruk komen te liggen op het wat en hoe ervan. Foutvermijding, protocollering, het managen van onze efficiëntie – maar niet noodzakelijk onze effectiviteit – kreeg veel aandacht. Kwaliteitsmanagement legde de nadruk op vermijden van verspilling en fouten in processen, maar verloor soms wat voor mij de essentie van kwaliteit is uit het oog: het maximaal aanleveren van wat de klant van de organisatie verwacht. Naar die essentie moeten we terug.

**VIEWZ: En wat verwacht die klant dan?**

Dan komen we terug uit bij de waarde, en die is uiteraard afhankelijk van klant tot klant en vooral van dienst tot dienst. Soms is dat inderdaad praktische waarde, en dus een snelle en foutloze service. Liefst ook goedkoop en makkelijk. Dan denk ik bijvoorbeeld aan een document opvragen aan mijn stadsbestuur. Als dat online kan, in een minimaal aantal stappen, en ik het gevraagde onmiddellijk in mijn mailbox krijg, ben ik een tevreden klant. Maar even vaak zijn klanten op zoek naar emotionele waarde. Dan wil ik als klant iets voelen: dat er naar mij geluisterd wordt, dat ik serieus word genomen, dat mijn vraag of probleem belangrijk is ... Het ontdekken welke van deze twee – of welke combinatie ervan – voor de klant belangrijk is, is de eerste stap. Simpelweg stilstaan bij de vraag wat de klant verwacht, verlegt al de focus van wat we doen en hoe, naar waarom en voor wie.

**VIEWZ: In je boek beschrijf je drie basisstrategieën om deze waarden aan te leveren. Kun je daar wat meer over vertellen?**

Allereerst is er performantie: snel, foutloos, goedkoop en makkelijk. Wat uiteraard perfect past bij klanten op zoek naar praktische waarde. De tweede is maatwerk: het product of de dienst aanpassen aan groepen van klanten, of nog beter, aan de individuele klant. Deze strategie heeft het potentieel om zowel praktische waarde als emotionele waarde

aan te leveren. Probleem hier is echter dat optimaal maatwerk in de praktijk zo goed als onbereikbaar is. De derde strategie is beleving: het aanleveren van een bepaald gevoel. Het spreekt voor zich dat deze vooral mikt op klanten die een emotionele waarde op het oog hebben.

De uitdaging is dan om uit deze drie sporen de combinatie te zoeken die het meest aansluit bij de waarde die de klant zoekt én die de organisatie beoogt. Uiteraard mag geen enkele van de drie in het rood gaan. Klanten opzadelen met fouten of een te hoge kostprijs, een on-aangepaste dienstverlening of een slecht gevoel is uiteraard te vermijden. Vraag is vooral waar je als organisatie positief op inzet, waar je in wilt uitblinken. Alle drie zal nooit lukken en hoeft ook niet. Op een specifieke combinatie van de drie sporen mikken, genereert de beste kansen om de meeste waarde aan een welbepaalde groep klanten aan te kunnen leveren.

In complexe organisaties kan de strategie zelfs verschillen van dienst tot dienst. Denken we maar aan ziekenhuizen. Materniteit, spoeddienst, dagziekenhuis ... lijken me verschillende antwoorden op te kunnen leveren op de vraag wat de klant wil, en dus ook een andere strategie op te leveren. Of in gemeentebesturen, waar de dienst burgerzaken en de jeugddienst me ook nogal verschillend lijken. Dergelijke diversiteit moet kunnen binnen de totaal-aanpak van een klantgericht ziekenhuis of stadsbestuur.

**VIEWZ: Als de strategie helder krijgen de eerste stap is, is de volgende wellicht deze ook waar te maken?**

Dat is natuurlijk de grootste uitdaging. Organisaties zijn complexe systemen, waar alles op alles inspeelt. Ik heb geprobeerd deze complexiteit te vatten in een overzichtsmodel, het Q-model. In de kern van dit model vinden we de klant terug, het 'publiek' van de organisatie, die als enige in staat is de mate van klantgerichtheid te evalueren. En die klant baseert zich daarvoor op wat hij meemaakt, wat

***“Organisatiebelang, klantbelang en medewerkersbelang lijken drie tegengestelde belangen te zijn, waar dit helemaal niet hoeft. Wat de klant wil, is vaak heel gelijkaardig aan wat de medewerker wil en waar de organisatie voor staat.”***

er op het podium van de organisatie plaatsvindt: hoe hij de processen, de omgeving en de mensen in de organisatie ervaart. Niet de mooie teksten op de website of opdrachtverklaringen in de hal. Die ervaring ontstaat niet vanzelf of toevallig, deze moet zorgvuldig geregistreerd worden. Leiderschap, HR, cultuur, systemen ... scheppen de voorwaarden en mogelijkheden om wat er op het podium gebeurt vorm te geven en bij te sturen. Met kwaliteitsmanagement als cement tussen alle onderdelen van de regie en link tussen bedoeling en resultaat.

Dit alles dient natuurlijk sterk verankerd te zijn in missie, visie en kernwaarden, een sterk besef van wat je als organisatie wilt zijn en wilt bieden. Elke organisatie moet durven keuzes te maken en daar ten volle voor gaan. Zoals een Colruyt die mikt op goedkoop en zich niet verplicht voelt om klanten ter wille te zijn die graag winkelen in winkels met zonlicht en een fijn muziekje op de achtergrond. Helemaal mooi wordt het als de missie en visie worden omgebogen naar de klant toe.



Ik noem dat klantintenties: wat wil je dat de klant ervaart? De kernwaarde samenwerking bijvoorbeeld. Vraag is maar wat je als klant hebt aan die samenwerking. Snellere service? Een hogere vorm van maatwerk?

**VIEWZ: Is er in dit model een aspect dat volgens jou centraal staat?**

Het is moeilijk om daar op te antwoorden, omdat alles uiteraard met elkaar verbonden is. Maar als ik er toch eentje uit moest pikken, kom ik uit op cultuur. De cultuur die heerst binnen een organisatie bepaalt heel veel. 'Culture eats strategy for breakfast' wist Peter Drucker al, en dit is zeker ook van toepassing op het vlak van klantgerichtheid in organisaties. De mooiste strategie en visie zal weinig tot niets bereiken als er geen gedeelde klantgerichte cultuur is. En om zo'n cultuur vorm te geven, is leiderschap zo belangrijk. Ik ben ervan overtuigd dat in klantgerichte organisaties leiders vooral inzetten op boetseren en bewaken van de cultuur, veeleer dan processen uittekenen of organisatorische problemen oplossen.

**VIEWZ: Hoe zou je zo'n klantgerichte cultuur dan omschrijven?**

Een cultuur die eenvoudigweg de klant vooropstelt. Die meer extern gericht is dan intern. Het is misschien een wat oubollig woord, maar het zou in se een cultuur van dienstbaarheid moeten zijn. De Engelse term 'civil servants' vind ik dan ook veel beter gekozen dan ambtenaar. Dat laatste is nogal gefocust op de organisatie: je bekleedt een ambt, en dat creëert misschien wel een gevoel van macht bij de ambtenaar en van afhankelijkheid bij de klant. 'Het publiek dienen' verlegt de focus van organisatie en bestuur naar de burger, de klant. Het is belangrijk om daarbij te onthouden dat dienstbaarheid niet hetzelfde is als slaafsheid. Dienstbaarheid heeft niets te maken met 'u vraagt, wij draaien', maar wel met de intentie om binnen de waarde die we willen bieden en waar de klant iets aan heeft, al onze professionaliteit en inzet aan de dag te leggen om dat zo goed mogelijk en steeds beter te doen.



© Marco Mertens

*“Een klein gebaar van extra zorg en aandacht is voor een patiënt veel betekenisvoller dan een groots opgezette tevredenheidsmeting.”*

### VIEWZ: Bieden verdergaande vormen van participatie kansen?

Absoluut. Communicatie neemt een centrale plaats in in het Q-model en een zeer impactrijke vorm van communicatie is participatie. Het klassieke beeld van participatie is een ladder, met informatie verstrekken onderaan, en inspraak en beslissingsrecht bovenaan. Persoonlijk voel ik meer voor het beeld van een piano: hoe meer toetsen je gelijktijdig bespeelt, hoe rijker de klank.

Er valt nog winst te halen aan de informatiezijde van participatie. We leven in zeer communicatieve tijden en moeten daar meer gebruik van maken. Ook daar merk ik dat de profit er sterker in scoort. Na elk hotelbezoek krijg ik een evaluatieformulier in de mail, met de kerstdagen krijg ik wensen van mijn boekhouder, mijn verzekeraar en mijn bank, en toen ik met een klapband in het holst van nacht stond te wachten op de pechverhelping, werd ik voortdurend via SMS op de hoogte gehouden wanneer de hulp zou komen. De reflex om met de klant in verbinding te blijven is in deze werelden veel sterker. Proactief communiceren, de vraag van de klant anticiperen en beantwoorden voor ze gesteld wordt, feedback uitlokken ... Het zijn zeer milde vormen van participatie, maar ze zorgen er wel voor dat de band met de klant versterkt wordt.

Verdergaande vormen, waar de klant echt beslissingsmacht krijgt, zijn zeker interessant maar roepen ook bezorgdheden op. Wie geef je dan dergelijke macht? Rond welke thema's? En rond welke niet? Als we cliënten laten meebeslissen over de kleur van het meubilair, maar niet over de aanwerving van een nieuwe directeur, zijn we dan eigenlijk niet betuttelend bezig? En zijn klanten eigenlijk vragende partij om mee te beslissen? Ik voel me persoonlijk niet geroepen om te wegen op het beleid van mijn ziekenhuis. Moeilijk om hier een algemeen geldend antwoord op te geven, maar experimenten die her en der plaatsvinden zijn zeker interessant en zullen gaandeweg wel het pad duidelijker maken.

### VIEWZ: Hoe belangrijk zijn medewerkers in dit verhaal?

Uitermate belangrijk. En al helemaal in social profit, die bij uitstek toch een door mensen gedreven sector blijft. Kijk, de 'proof of the pudding' van klantgerichtheid is te vinden op het podium van elke organisatie, waar klanten geconfronteerd worden met processen en omgevingen, maar toch vooral met mensen. Klantgerichte organisaties investeren dan ook volop in werving, opleiding, training, leiderschap, coaching ... kortom in HR. Met een bijzondere aandacht voor wie het dichtst bij de klant staat. Want bij klantgerichtheid geldt dat dichter belangrijker is dan hoger. De medewerkers die het meest in contact komen met de klant (de onthaalmedewerkers, de poetsploeg, de leerkracht, de hulpverlener, de verpleegkundige ...) hebben veel meer impact op de klant dan wie hoger op de ladder staat, en zij verdienen dan ook de meeste aandacht. Kies de juiste mensen, leid ze goed op en doe dit doorheen hun hele loopbaan. Luister naar hun ervaringen met klanten en hun verbetervoorstellen. En geef ze vooral autonomie om binnen de gekozen strategie zelf beslissingen te nemen in functie van waarde voor de klant, en niet enkel op basis van wat de organisatie oplegt.

### VIEWZ: Heb je tot slot nog tips voor wie aan de slag wil?

Maak van klantgerichtheid geen 'project'. Ik huiver van organisaties die een week van de klant in het leven roepen, of vijf acties rond klantgerichtheid in het beleidsplan schrijven en denken dat daarmee de kous af is. Dat creëert een vals gevoel van beheersing en verdunt klantgerichtheid tot een afvinkbaar item op een zoveelste checklist. Klantgerichtheid is een integraal deel van de werking die in elk segment dient door te dringen. De grootste waarde zit vaak in kleine zaken. Denk maar aan de mango-momenten in de zorg. Een klein gebaar van extra zorg en aandacht is voor een patiënt veel betekenisvoller dan een groots opgezette tevredenheidsmeting. Daarom ben ik ook een groot voorstander van een heel eenvoudige eerste stap:

begroet elke klant die je tegenkomt. Het kost geen tijd en geen geld en je maakt meteen duidelijk aan klanten dat ze welkom zijn.

Probeer als beleid ook helder te krijgen wat voor jouw organisatie klantgerichtheid is en ga dan op zoek in de werking naar waar het al goed of zelfs excellent zit. Zoek medewerkers die het goed doen en waardeer die. Heb oog voor kleine acties op de werkvloer die stroken met de bedoeling en ondersteun die. Een waardeerende benadering werkt beter en herinnert ons eraan dat er ook al heel veel moois gebeurt. ■



#### **Te mooi om (niet) waar te zijn – Klantgericht organisatieontwerp in social profit**

Tom Vandooren

Uitgeverij Vanden Broele, 2018

330 p.

€ 39,00

Voor meer informatie:

<https://www.temooiomnietwaartezijn.be/>