

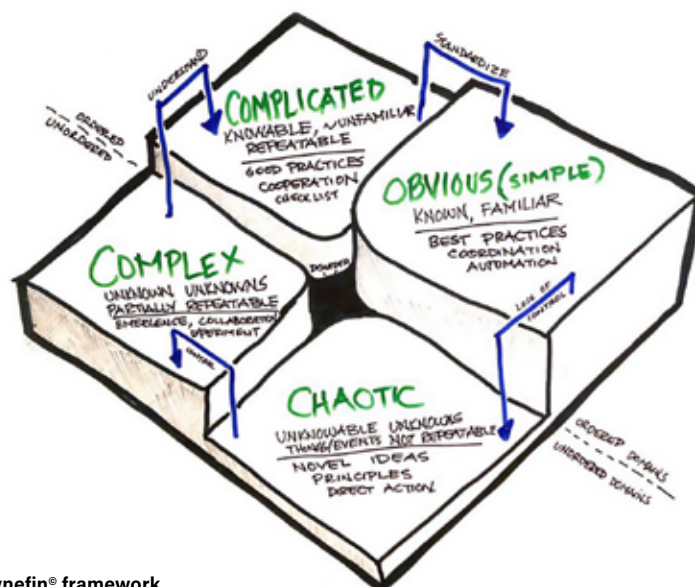
DE EINSTEIN FORMULE VOOR SERVICE EXCELLENCE



ERIC DE HAAN

Everything should be made as simple as possible, but not simpler. Einstein wist mooi te verwoorden dat versimpeling van zaken niet te simpel mag worden. Bij het werken aan excellente dienstverlening wordt dit inzicht nogal eens te simpel gehanteerd. Niet zelden zien managers complexe vraagstukken gemakshalve en onterecht aan als simpele of enigszins gecompliceerde vraagstukken, waarna ze een overzichtelijk pad uitstippelen en een aantal instrumenten inzetten met snel uitzicht op voorspelbare resultaten. Bij complexe vraagstukken leidt zo'n instrumentele aanpak tot schijnoplossingen, waardoor het vraagstuk niet wezenlijk wordt aangepakt. Om effectief te werken aan excellente dienstverlening is het Cynefin® framework van David Snowden¹ een bruikbaar hulpmiddel. Dit framework helpt organisaties vraagstukken in de juiste context te zien om zo een passende oplossingsrichting in te slaan.

Het Cynefin® framework onderscheidt vier soorten vraagstukken: simpele, gecompliceerde, complexe en chaotische. Het domein *simpel* gaat over vraagstukken waarvoor 'bekende kennis' voorhanden is. Je gaat daarvoor simpelweg op zoek naar best practices die je in de regel zelf toepast. *Gecompliceerd* gaat over zaken waarvoor 'bekende non-kennis' bestaat. Daarvoor is een beroep op expertise nodig. Na analyse van de situatie kan een beproefde methode stapsgewijs worden toegepast om het gecompliceerde vraagstuk op te lossen. Voor *complexe* vraagstukken liggen er geen beproefde practices of stappenplannen ergens op een plank. We spreken hier van 'onbekende onbekendheid', waarbij oorzaak en gevolg van interventies eigenlijk alleen achteraf goed zijn vast te stellen. Daarom is hier een route van luisteren, ontdekken, proberen, reflecteren en responderen de beste manier. Bij onzekere, instabiele en volatiele situ-



Afbeelding 1 Het Cynefin® framework

aties komen we op het domein *chaotisch*. Gebeurtenissen zijn dan te verwarrend om de tijd te nemen om te ontdekken en te proberen; hier is snelle actie vereist (welke actie dan ook) om enige mate van orde te herstellen en daardoor te ontdekken waar stabiliteit ontstaat, waarna helder kan worden of de situatie complex, gecompliceerd of simpel is. Dit Cynefin® framework laat zich goed vertalen naar verschillende vraagstukken om excellente dienstverlening te ontwikkelen.

SIMPEL. VAN A NAAR B(EST PRACTICE)

Simpele vraagstukken op het gebied van dienstverlening zijn bijvoorbeeld het willen weten hoe klanten de dienstverlening ervaren. Of willen achterhalen hoe het zit met de betrokkenheid van medewerkers. Voor deze vraagstukken zijn beproefde onderzoeksmethoden voorhanden die in principe simpelweg zelfstandig kunnen worden ingezet. Denk aan de onderzoeksmethoden om aanbevelingsintentie onder klanten te meten (de NPS-methode) of om het ervaren (on)gemak van klanten te monitoren (de CES-methode). Ook om medewerkersbetrokkenheid te monitoren zijn er best practices beschikbaar die je in principe vrij eenvoudig zelf kunt toepassen. Bij dergelijke simpele vraagstukken ga je in de regel in een rechte lijn naar de oplossing: van A naar B(est Practice). Hoe je vervolgens leert en verbetert op basis van de uitkomsten van dergelijke onderzoeken is een stuk gecompliceerder en past in het volgende domein van het Cynefin® framework.

SIMPEL Hoe ervaren klanten onze dienstverlening?
Hoe betrokken zijn medewerkers bij hun werk?



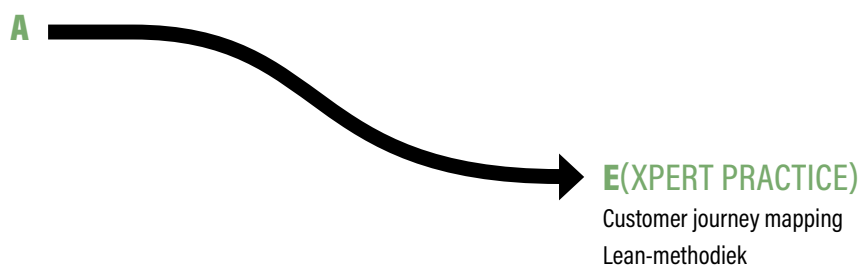
Afbeelding 2 Simpele vraagstukken los je op met bekende best practices

GECOMPLICEERD. VAN A NAAR E(XPERT PRACTICE)

Bij meer gecompliceerde vraagstukken op het terrein van excellente dienstverlening ligt een standaardoplossing niet zo een-twee-drie voor de hand. Zo'n situatie vergt analyse om een passende methode te vinden om dit vraagstuk aan te pakken. Een dergelijke methode bestaat in de regel uit een strak stappenplan: een aantal vast voorgeschreven stappen om planmatig en doelgericht de oplossing te bereiken. Neem bijvoorbeeld de vraag om een intern proces te herinrichten op basis van klantbehoeften; de welbekende klantreis. Dit vraagt om wat verdieping door het huidige proces in beeld te krijgen en onder andere klanten en medewerkers erbij te betrekken. Aan de hand van een 'proven expertise' (bijvoorbeeld *customer journey mapping*) wordt dan van het proces een klantreis gemaakt.

Een ander voorbeeld van een meer gecompliceerd vraagstuk is het doorvoeren van procesverbeteringen op basis van klantonderzoeken. Daarvoor zijn analyses nodig om scherp te krijgen wat de stem van de klant de organisatie eigenlijk vertelt. Vervolgens zullen verschillende betrokken afdelingen en disciplines samen moeten onderzoeken wat de verbetermogelijkheden zijn en in hoeverre deze haalbaar zijn, waarna ze getoetst en geïmplementeerd kunnen worden. Bij het effectief zetten van dergelijke stappen is bijvoorbeeld de Lean-methode bruikbaar. Het aanpakken van dergelijke gecompliceerde vraagstukken vraagt verdieping (analyse) en een zekere mate van samenwerken met betrokkenen, waarbij een expert het enigszins kronkelige pad uitstippelt wat leidt naar een oplossing: van A naar E(xpertoplossing).

GECOMPLICEERD Hoe richten we een proces outside-in in?
Hoe leren en verbeteren we op basis van klantonderzoek?



Afbeelding 3 Gecompliceerde vraagstukken pak je aan met expert practices

COMPLEX. VAN A NAAR (THEORY) U

Als je meer fundamenteel werk wilt maken van excellente dienstverlening en de gehele organisatie wilt centreren rondom de klant, dan bieden best practices en expertoplossingen geen soelaas. Een dergelijk vraagstuk raakt immers aan een complex van elementen die onderling samenhangen en op elkaar inwerken zoals beleid en strategie, leiderschap, HRM, procesmanagement, organisatiestructuur en innovatiemanagement. Elk van deze elementen wordt in sterke mate door mensen ingekleurd en zijn daardoor van nature aan permanente verandering onderhevig. Dat maakt dit vraagstuk complex.

Dit complex van elementen vormt samen een 'levend systeem' wat vraagt om 'systemisch denken'. Dat start bij het luisteren naar 'het systeem', zien en inzien, aanvoelen en invoelen, experimenteren, reflecteren, aanpassen, uitkristalliseren en prototyping om uiteindelijk tot voldragen nieuwe prestaties te komen. Waar het bij simpele en gecompliceerde vraagstukken gaat om het toepassen van bekende practices en expertises, bevat een complex vraagstuk veel meer een boodschap om nieuwsgierig naar te zijn.

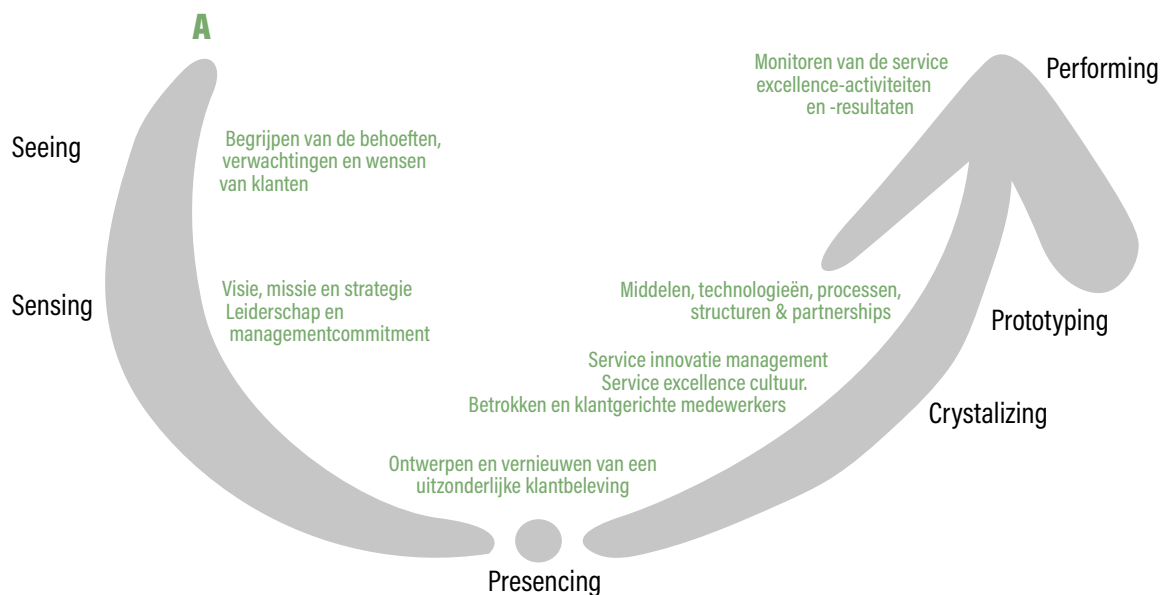
Voor zo'n exploratieve aanpak van een complex vraagstuk is Theory U² een werkzame aanpak. Theory U is een door Otto Scharmer ontwikkelde methodiek om te werken aan transformationele ontwikkeling en groei, waarbij de 'U' de verdiepende groeicurve vormt die langs verschillende transformatiefases voert: Seeing, Sensing, Presencing, Crystalizing, Prototyping en Performing. De linkerzijde van de U draait om luisteren, invoelen en levelen (het 'innerlijke werk'). Onderin de 'U' gaat het over

genereren van waarde (de ‘werking’). De rechterzijde van de ‘U’ wordt gevormd door het laten uitkristalliseren van oplossingen en het prompt daarnaar handelen om de nieuwe situatie te belichamen (‘uiting geven aan het werk’).

Waar het bij simpele en gecompliceerde vraagstukken gaat om het toepassen van bekende practices en expertises, bevat een complex vraagstuk veel meer een boodschap om nieuwsgierig naar te zijn.

De elementen om fundamenteel te werken aan excellente dienstverlening via deze transformatietocht zijn beschreven in het Service Excellence model, dat negen coherente organisatie-elementen onderscheidt. De negen elementen van Service Excellence zijn: *Ontwerpen en vernieuwen van een uitzonderlijke klantbeleving; Visie, missie en strategie; Leiderschap en managementcommitment; Betrokken en klantgerichte medewerkers, Service excellence cultuur, Begrijpen van de behoeften, verwachtingen en wensen van klanten; Service innovatie management; Middelen, technologieën, processen, structuren en partnerships die de klantbeleving versterken en Monitoren van de service excellence-activiteiten en -resultaten.*³ Deze negen elementen laten zich mooi synchroniseren met de verschillende fases van Theory U. Dat ziet er als volgt uit.

COMPLEX Hoe fundamenteel werk maken van excellente dienstverlening?



Afbeelding 4 Complexe vraagstukken vragen om een exploratieve aanpak

Seeing - luisteren naar het systeem, de context zien en inzien

(*Begrijpen van de behoeften, verwachtingen en wensen van klanten.*)

Werkelijk zien en diepgaand begrijpen van behoeften, verwachtingen en wensen van klanten vormt het vertrekpunt van deze aanpak. Deze eerste fase vraagt ook om het loslaten van gedateerde denkbeelden, waardoor met open blik wordt gekeken naar wat klanten werkelijk beweegt.

Sensing - het systeem zichzelf laten zien & voelen

(Visie, missie en strategie. Leiderschap en managementcommitment.)

De inzichten uit de vorige fase vinden in deze Sensing-fase hun weg in de organisatie. Klantinzichten geven kleur en richting aan de visie, missie en strategie van de organisatie. En het leiderschap wordt gesensibiliseerd op basis van de opgedane klantinzichten. Scharmer zegt daarover: *You cannot change a system unless you change consciousness. You cannot change consciousness unless the system can see and sense itself.*

Presencing - de bron van een excellente organisatie

(Ontwerpen en vernieuwen van een uitzonderlijke klantbeleving.)

Zien en sensibiliseren vormen de voorwaarden om tot een servicedesign te komen van waaruit de potentie van excellente dienstverlening binnen de gehele organisatie vorm krijgt. Dit design zorgt ervoor dat alle relevante aspecten van de organisatie van buiten naar binnen worden vormgegeven conform het *reversed thinking principle*, waarbij niet de processen, systemen en organisatiestructuur het vertrekpunt van de inrichting zijn, maar de beoogde klantbeleving.

**You cannot change a system unless you change consciousness.
You cannot change consciousness
unless the system can see and sense itself.**

Crystalizing - interveniëren, experimenteren, aanpassen, reflecteren & innoveren

(Betrokken en klantgerichte medewerkers. Service excellence cultuur. Service innovatie management.)

In deze fase staat wordt het servicedesign via continu leren, verbeteren en innoveren vertaald en uitgewerkt naar HRM (betrokken en bezielde medewerkers) en naar een dienstbare cultuur.

Prototyping - stroomlijnen van de organisatiestructuur en processen

(Middelen, technologieën, processen, structuren en partnerships die de klantbeleving versterken.)

De volgende fase betreft de operationele dimensie van excellente dienstverlening en draait om de vertaling van het servicedesign naar de organisatiestructuur, de processen en samenwerking met partners.

Performing - monitoren van activiteiten en resultaten

(Monitoren van de service excellence-activiteiten en -resultaten.)

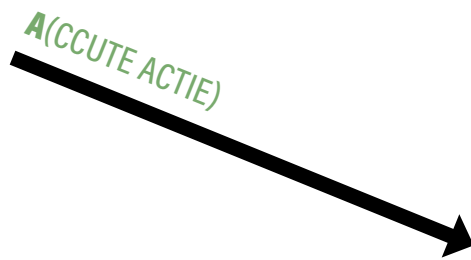
De eindfase breekt aan als de organisatie de belichaming gaat worden van excellente dienstverlening en dat ook zichtbaar wordt in de prestaties.

De verschillende fasen van Theory U vormen zo een gids voor de geleidelijke transformatie naar een excellente serviceorganisatie: van A naar U. Niet van A tot Z want het fundamenteel ontwikkelen van excellente dienstverlening blijft immers een complexe reis zonder einde. En dus blijft er altijd ruimte (VWXYZ) om verder te verkennen, te verdiepen en te verfijnen.

CHAOTISCH. DE A VAN ACUTE ACTIE

Maar wat als een organisatie qua klantgerichtheid in zwaar weer zit, als er steeds meer klanten alsmaar ontevredener worden, als de moraal bij medewerkers laag is en er intern fout op fout wordt gestapeld? In een dergelijke chaotische situatie vol onzekerheden en instabiliteit ontbreekt de ruimte en rust voor de exploratieve route. Ook standaardtools of externe expertise bieden dan geen uitweg. Volgens het Cynefin® framework is het dan zaak om direct tot actie te komen. Bijvoorbeeld door het acuut instellen van een team medewerkers (een 'A-team') dat zich volledig toelegt op de onvrede en klachten van klanten, waarbij ze alle ruimte krijgen om klachten te onderzoeken, ze op te lossen en paarse krokodillen te vangen om die direct in de organisatie aan te pakken. Met deze ingreep komt de organisatie waarschijnlijk betrekkelijk snel weer in wat rustiger vaarwater, waarna kan worden ontdekt wat er werkelijk speelt en wat vervolgens gevraagd wordt.

CHAOTISCH Wat als klantgerichtheid 'out of control' is?



Afbeelding 5 Chaotische situaties vragen om directe actie

Any fool can know. The point is to understand. – Albert Einstein

Om de juiste energie aan te boren bij vraagstukken op het gebied van excellente dienstverlening zal je moeten begrijpen met wat voor soort vraagstuk je van doen hebt. Is je vraagstuk meer technisch van aard en liggen bestaande oplossingen voor de hand of zijn daarvoor experts in te schakelen die je stap voor stap een oplossing aanreiken? Dan is een meer instrumentele benadering slim. Raakt je vraagstuk vooral aan verschillende organisatieaspecten die in grote mate door mensen bepaald worden en die onderling sterk op elkaar inwerken? Dan is het wijs om een instrumentele recht-op-het-doel-af-benadering te vermijden en een exploratieve, verdiepende route te kiezen om zo de oplossingen in en uit het levende systeem te laten ontstaan.

Eric de Haan is bestuurder van Stichting Service Excellence en voorzitter van Stichting Gouden Oor en schreef onder meer *De Tao van Service* en samen met Jean-Pierre Thomassen *Service Excellence* en *Excelleren in Service*.

Met dank aan Jean-Pierre Thomassen voor de aanscherpingen.

NOTEN

- 1 Cynefin® spreek je uit als 'ku-nev-in' en is een Welsh woord dat staat voor de vele factoren in onze omgeving en onze ervaring die ons beïnvloeden op een manier die we nooit zullen begrijpen; meer over dit framework is te lezen in *Cynefin® - Weaving Sense-Making into the Fabric of Our World* van David Snowden
- 2 Theory U is beschreven in het gelijknamige standaardwerk van Otto Scharmer *Theory U. Leading from the Future as It Emerges*
- 3 Deze negen elementen van Service Excellence zijn uitgewerkt in het boek *Service Excellence. Werken aan excellente klantgerichtheid en uitzonderlijke klantbeleving met het Service Excellence Model* van Jean-Pierre Thomassen en Eric de Haan