

Bijlage III - 4 De kwaliteitsbenadering: achtergronden, randvoorwaarden en aandachtspunten

1. Klantvriendelijk werken: randvoorwaarden en aandachtspunten

Het ontstaan van agressie blijkt binnen dienstverlenende organisaties in circa 60% van de gevallen samen te hangen met de kwaliteit van de dienstverlening en producten. Het bewaken en verhogen van deze kwaliteit is dus een goede methode om agressie door klanten te voorkomen.

Klantvriendelijk werken dient dus gestimuleerd te worden, niet alleen vanuit kwaliteitsbeleid, maar ook uit het oogpunt van veiligheidsbeleid.

Randvoorwaarden om klantvriendelijk te kunnen werken zijn:

- medewerkers die klanten een goede dienstverlening kunnen en willen bieden;
- collega's en leidinggevenden die de betreffende medewerkers daarbij ondersteunen en faciliteren;
- heldere normen over wat er in dit kader verwacht dan wel geëist wordt van medewerkers, collega's en leidinggevenden.

Uiteraard is het voor medewerkers eenvoudiger om klantvriendelijk te zijn indien klanten zich prettig en redelijk opstellen, dan als klanten onredelijk, snel geïrriteerd en agressief zijn. Ook - of misschien wel juist - bij zulke "lastige klanten" is het echter belangrijk om klantvriendelijk te blijven¹.

In deze bijlage worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen toegelicht:

1. inzicht in het verband tussen agressie en klantvriendelijkheid van medewerkers. Het ontstaan van zogenaamde "onrechtvaardigheidsstress" speelt hierbij een centrale rol.
2. de randvoorwaarden die gecreëerd moeten worden om klantvriendelijk werken mogelijk te maken;
3. de uitdaging die het omgaan met lastige klanten biedt.

2. Het voorkomen van onrechtvaardigheidsstress via klantvriendelijk werken

Klanten ervaren soms bij (bureaucratische) instellingen een discrepantie tussen 'investering' en opbrengst. Die discrepantie wordt ervaren als *onrechtvaardigheidsstress*. Klanten beoordelen bewust of onbewust de opbrengsten van hun contacten met medewerkers. In deze contacten stelt de klant een vraag en geeft de medewerker een antwoord. Bij het beantwoorden van de vraag beschikt een medewerker over twee mogelijkheden:

- er wordt verteld wat het bestaande aanbod van producten en diensten is, of
- het bestaande aanbod wordt door de medewerker aangepast.

Dit antwoord wordt door klanten getoetst aan de hand van de volgende principes:

- het behoefteprincipe (klant met de grootste behoefte krijgt de meeste opbrengst);
- het gelijkheidsprincipe (iedere klant krijgt precies dezelfde opbrengst);
- het proportionaliteitsprincipe (opbrengsten hangen af van de 'investering': hoe meer een klant investeert, hoe groter de opbrengst).

Noot ¹

Dit laat natuurlijk onverlet dat (lastige) klanten daarnaast aangesproken kunnen worden op eventuele overschrijdingen van normen die binnen de organisatie gelden. Indien een klant een norm overschrijdt is dit echter geen vrijbrief voor werknemers om niet langer klantvriendelijk op te treden.

Als onrechtvaardigheidsstress ontstaat proberen klanten van die onvrede af te komen met stress-reductiemechanismen. Agressie is zo'n mechanisme. Medewerkers worden onder druk gezet om beslissingen te herzien of om de procedures te wijzigen (instrumentele agressie). Of klanten maken de medewerker via agressie kenbaar dat hij/zij boos/geïrriteerd is (expressieve agressie).

Onvrede en agressie is te voorkomen als een klant inziet dat de opbrengst (afstemmen van vraag en aanbod) op een correcte wijze tot stand is gekomen. Het is daarbij meestal niet de 'uitkomst' - de opbrengst zelf - die telt, maar de procedures die zijn toegepast en het concrete gedrag van de medewerker op dat moment.

De vraag die dit oproept is: *'welke criteria moeten in acht worden genomen om procedureel rechtvaardig te handelen richting klanten'*.

In de literatuur worden de volgende criteria genoemd.

- Correcte behandeling: klanten moeten onbevooroordeeld worden behandeld.
- Accuratesse: medewerkers mogen bij het verzamelen en verwerken van informatie zo min mogelijk fouten maken.
- Corrigeerbaarheid: besluiten moeten kunnen worden bijgesteld, bijvoorbeeld via beroepsprocedures.
- Representativiteit: klanten moeten inspraak krijgen. Er moet goed naar hun opinies en overwegingen worden geluisterd.

In feite kan onrechtvaardigheidsstress en de daaruit volgende agressie voorkomen worden door ervoor te zorgen dat er klantvriendelijk wordt gewerkt.

We zullen in onderstaande paragraaf nader analyseren wat hiervoor precies nodig.

3. Randvoorwaarden voor klantvriendelijk werken: de plichten van werknemers, collega's en leidinggevenden nader bekeken

Medewerkers van een ziekenhuis hebben zowel rechten als plichten. Rechten zijn onder andere het recht op een respectvolle benadering door klanten en het recht om beschermd te worden tegen agressie op de werkplek. Hieraan wordt o.a. invulling gegeven via het vaststellen en handhaven van normen (zie hoofdstuk 3).

Een belangrijke plicht van medewerkers is om te zorgen voor een goede kwaliteit van de dienstverlening aan de klant. De klant is immers koning, ook binnen dienstverlenende organisaties als ziekenhuizen. Dit adagium laat zich vertalen in de volgende voor medewerkers geldende plichten en verboden:

- de plicht om klanten een duidelijk, eenduidig en tijdig antwoord te geven.
- de plicht om de vraag van de klant zorgvuldig te verkennen.
- de plicht om een klant respectvol te bejegenen.
- de plicht om de eigen kennis op peil te houden en 'up-to-date' te blijven.
- de plicht om grenzen te trekken in contacten met klanten als:
 - de klant de medewerker normoverschrijdend bejegt
 - als de klant normoverschrijdende handelingen verlangt van de medewerker
- het verbod om klanten met geweld, agressie en seksuele intimidatie te bejegenen.
- het verbod om misbruik te maken van voorzieningen;
- het verbod om klanten bevooroordeeld rond de leefwereld en persoon te bejegenen.

Bovenstaande plichten vormen randvoorwaarden voor een goede kwaliteit van de dienstverlening richting de klant. Dit wordt ook wel **extern klantgericht** werken genoemd. Het advies is om bovengenoemde plichten en verboden per risico-afdeling nader te concretiseren en na te gaan wat medewerkers nodig hebben om te kunnen voldoen aan deze plichten.

We stuiten hierbij op de verantwoordelijkheid van de organisatie in brede zin. Een medewerker kan namelijk alleen aan de plicht tot extern klantgericht werken voldoen, indien hij of zij daarbij door de organisatie voldoende ondersteund wordt. Met andere woorden: de organisatie heeft de plicht **intern klantgericht** te werken, door de medewerker adequaat te ondersteunen bij zijn/haar klantcontacten. Deze ondersteuning dient uitgevoerd te worden door collega's, de leiding en staf. Adequate interne ondersteuning vormt dus een randvoorwaarde voor extern klantgericht werken.

Vuistregels voor intern klantgericht werken

Uit literatuur blijkt dat extern klantgericht werken door medewerkers alleen mogelijk is als zij daarbij adequaat ondersteund worden door de organisatie in brede zin.

De volgende vormen van ondersteuning dienen minimaal aanwezig te zijn:

- Klantgerichte ondersteuning
Als de menselijke- en technische ondersteuning faalt is een medewerker namelijk gedoemd om bakzeil te halen in het contact met de klant.
- Collegiale steun
Bij complexe klantcontacten moet een medewerker kunnen terugvallen op zijn/haar collega's.
- Regelmatig werkoverleg over schendingen van rechten, regels en plichten en incidenten
Spelregels in het menselijk verkeer hebben alleen maar zin als deze regelmatig onderwerp zijn van bespreking en toetsing.

Welke ondersteuning medewerkers precies nodig hebben, wordt na overleg met de medewerkers door de leiding nader uitgewerkt. De leiding is vervolgens verantwoordelijk voor het realiseren van de noodzakelijke vormen van ondersteuning.

4. Klantvriendelijk blijven bij lastige klanten

◆ *Nazorg aan de klant na normoverschrijding*

Klantvriendelijkheid kan agressie voorkomen, maar helaas niet altijd.

Het is echter de vraag of de klantvriendelijkheid op moet houden als een klant agressief wordt. Vanuit het oogpunt van het voorkomen van escalatie wordt geadviseerd om ook in zo'n geval de klant vriendelijk te blijven bejegenen, al dient natuurlijk wel aangegeven te worden dat de klant een norm overschrijdt.

Ook indien overgegaan wordt tot het uitdelen van waarschuwingen of sancties, is het verstandig in gesprek met de klant te blijven om te achterhalen waarom deze zo agressief werd en wat hij of zij nu eigenlijk precies verlangde. Dit geeft enerzijds meer inzicht in de oorzaak van de agressie en de mogelijke preventie ervan in de toekomst. Daarnaast kan het de agressieve klant tot rust brengen en mogelijk zelfs transformeren tot een goede klant in de toekomst.

◆ *Extra aandacht voor onverklaarbaar snel geïrriteerde klanten*

Een extra uitdaging vormt het klantvriendelijk blijven behandelen van klanten die al direct bij het eerste contact met de medewerker van het ziekenhuis agressief reageert. Deze agressie komt snel onredelijk over, er lijkt dan immers geen verband te zijn tussen de agressie en de kwaliteit van de dienstverlening.

Vaak is dat verband er echter wel, zij het dat er dan veelal sprake is van een indirect verband. De oorzaak van de agressie en irritatie moet in zo'n geval vaak gezocht worden bij eerdere ervaringen van een dergelijke klant. Klanten van het ziekenhuis hebben in de loop van hun leven meestal contacten met diverse ziekenhuizen en vergelijkbare instellingen. In deze contacten doet men soms negatieve ervaringen op met onrechtvaardige behandelingen.² In de loop der tijd leren sommige klanten om met agressie te anticiperen op nieuwe onrechtvaardige behandelingen. Zelfs als er nog geen sprake is van een onrechtvaardige behandeling, kan de klant dit al wel verwachten en dit voor willen zijn met agressie.

Het ziekenhuis kan hierop inspelen door met (nieuwe) klanten, die onverklaarbaar snel geïrriteerd en agressief reageren, na te gaan wat er in eerdere contacten met ziekenhuizen en vergelijkbare instellingen eventueel fout is gegaan om vervolgens te vragen wat het ziekenhuis kan doen om het contact beter te laten verlopen. Dit kan verdere escalatie voorkomen en herhaling van het gedrag in de toekomst tegengaan.

Het zal in bovenstaande gevallen niet altijd mogelijk zijn om klantvriendelijk te blijven. Van een werknemer mag niet onder alle omstandigheden verwacht worden vriendelijk te blijven tegen agressieve klanten. Er dient telkens een goede balans te worden gezocht tussen het behartigen van de belangen van de klant en het beschermen van (het belang van) de werknemer.

De rechten van beide partijen moeten zoveel mogelijk gerespecteerd worden.

Bij tegenstrijdige belangen moet echter soms een keuze worden gemaakt.

Het belang van de werknemer zal bij ernstige gevallen van agressie moeten prevaleren.

Noot ²

Zie Tijdschrift voor toegepaste Arbeidswetenschap 10, nr 2, 1997; Frijda Emotionele achtergronden van geweld, Justitiële Verkenningen 20 (1), 1994, 8-28