

# “Zelfs als hij zich niet koninklijk gedraagt, blijft de klant koning”

Oscar van Dam < Tekst  
Marika Ringnaid < Fotografie

Wat wil je uitstralen als leidinggevende; een dividivi of een flamboyant? Dat is één van de vragen die organisatie-adviseur Rubya Maduro stelt in haar proefschrift 'Leidinggeven aan kwaliteit in de dienstverlening op Curaçao'. Ze geeft de keuze: Een gebogen rug door steeds weerstand te bieden (dividivi)? Of een sierlijke, standvastige stevige boom die zich niet negatief laat beïnvloeden door omstandigheden (flamboyant)? Het gewenste antwoord moge duidelijk zijn.



In haar proefschrift staat Maduro stil bij het kwaliteitsbewustzijn in Curaçaose organisaties. Ze schrijft: "Ik heb de indruk dat aanbieders op Curaçao zich nog niet in voldoende mate bewust zijn van het feit dat zij evenals hun collega's in de rest van de wereld voor de uitdaging staan om kritischer te kijken naar de door hen geleverde kwaliteit." Zittend op de porch van haar huis annex kantoor, licht ze toe: "Ik kom als trainer en consultant veel in contact met leidinggevend en medewerkers. Ik ben er van overtuigd dat leidinggevend meestal hun best doen, maar vaak zijn ze zich niet bewust van wat hun handelen voor het bedrijf betekent. Tenminste tachtig procent van het reilen en zeilen van leidinggevend heeft direct invloed op het bedrijf. Als een leidinggevende kwaliteitsvriendelijk is, kunnen medewerkers daar weinig aan doen. Ze moeten smoesjes naar de klanten toe verzinnen als een product niet voldoet aan de verwachtingen, ze hebben moeite om zich te identificeren met het bedrijf en ze praten over "nan" in plaats van "nos". Energie wordt verspild aan het overleven in plaats van aan kwaliteit. Medewerkers van een kwaliteitsvriendelijk bedrijf gaan vaak niet met plezier naar hun werk. De kans op ziekmeldingen is groter. Immers, onvriendelijkheid jegens externe klanten vertaalt zich vaak ook in onvriendelijkheid jegens interne klanten (de medewerkers)."

## Hoe bereik je een leidinggevende om daar wat aan te doen?

Maduro: "Quality awareness is een eerste stap. Stilstaan bij het belang van kwaliteit voor alle stakeholders en voor de levensvatbaarheid van de organisatie. Het bewust worden van de behoeften en verwachtingen van klanten zodat de interne organisatie daarop kan worden afgestemd. In mijn proefschrift worden de kwaliteitsassumpties - de basisuitgangspunten voor het waarnemen, denken, voelen en handelen - voor het bereiken van een kwaliteitscultuur aangegeven. Nu we te maken hebben met de afwijzing van het Slotakkoord gaat daar alle aandacht naar uit. Maar wat de staatkundige constellatie ook wordt op 1 juli 2007: de organisaties blijven draaien, de economie blijft draaien. Het leven gaat verder. Curaçao kan zich niet afsluiten van de rest van de wereld. We moeten rekening houden met de ontwikkelingen om ons heen."

## Maar hoe weet een leidinggevende dat hij wat moet doen aan de kwaliteit van het leidinggeven?

"Klantensatisfactie-onderzoeken is een tweede stap. De frontliners (de medewerkers die contact onderhouden met klanten) in elke organisatie weten erg veel, daar zij vaak het eerste aanspreekpunt zijn van klanten. Belangrijk is een goede methode om deze informatie naar boven te halen. Daarnaast is onderzoek onder de externe klanten belang-

rijk. Met de door mij ontwikkelde 'voorbeeldmethode' kunnen organisaties doordringen tot de kwaliteitscriteria die gehanteerd worden door hun klanten. Je kunt het meten. Op basis van onderzoek kunnen de werkprocessen worden aangepast voor het bereiken van kwaliteit. Een ISO-traject kan in deze fase helpen voor het bereiken van efficiëntie en effectiviteit."

## Is de leidinggevende dan klaar?

"Het aanleren van vaardigheden is een derde stap. Binnen de kwaliteitswereld zijn er allerlei gereedschappen ontwikkeld voor het omgaan met zowel externe als interne klanten. Het aanleren van deze vaardigheden plaatst 'weten' en 'kunnen' op één lijn." Volgens Rubya Maduro is het voor een bedrijf in ieder geval van groot belang dat het weet wie de klanten zijn. Dat de niche is bepaald. "Dan gaat het om de vraag 'welke producten leveren we voor welke klant?' Algemeen gesteld hebben klanten - of het nu winkellende huisvrouwen zijn in een supermarkt, kopers van een huis of drugsverslaafden - een behoefte of een probleem. Daarvoor komen ze naar jou toe. Er zijn bejaarde mensen die naar een hardwarestore gaan voor drie schroeven. Maar eigenlijk komen ze voor de gezelligheid. Ze willen even praten, even een tijdje in de zaak doorbrengen. De drie schroeven zijn enkel een excuus. Daar moet je als winkel op kunnen inspelen. Patiënten liggen in een ziekenhuis om beter te worden. Maar ze willen ook heel veel aandacht. Dat moet een instelling of bedrijf beseffen. En een modus vinden om win-win te bereiken."

## Wat bedoel je daarmee?

"Als een klant een organisatie benadert, gaat het altijd om het oplossen van een probleem of het bevredigen van een behoefte. Jammer genoeg wordt dit door de klant niet altijd in vriendelijke bewoordingen naar voren gebracht. Een klantgerichte organisatie toont begrip voor mogelijke negatieve emoties van klanten. Voel jezelf daarbij niet aangevallen. Als iemand jou of zelfs je moeder beledigt, doet hij dat omdat het bedrijf waar jij voor werkt niet aan zijn behoefte of probleem tegemoet komt. Zijn woede hoeft volgens jou niet terecht te zijn, maar voel jezelf als persoon daarop niet aangesproken. Het gaat om de organisatie. Speel in op de behoefte in plaats van boos te worden." Maduro geeft een voorbeeld: "Een visverkoper krijgt van een oude dame die vis bij hem koopt elke dag het verwijt dat het stom is dat hij wel vis verkoopt, maar geen lamoenchi voor het voorbereiden van de vis. De visverkoper vindt de klant lastig en zegt dat de vrouw de lamoenchi maar bij de toko moet kopen. Hij is tenslotte verkoper van vis, geen groenteboer. Maar als je de klant ziet als iemand met een behoefte of een probleem, kun je er voor



kiezen wel lamoenchi's te gaan verkopen. De klant zal er blij mee zijn en wordt wellicht één van de beste klanten. Mond-tot-mond-reclame zal anderen stimuleren om zaken te doen met de visverkoper."

#### Nooit verbaasd

Maduro: "Binnen de kwaliteitswereld verbaast de dienstverlener zich nooit over de behoeftes en problemen van klanten. Ook al worden behoeftes en problemen op een emotionele manier geuit, dan nog vormt de dienstverlener geen oordeel over de klant. Hij respecteert de klant; hij probeert de klant niet 'op te voeden'. Voor opvoeding krijgen ouders achttien jaar de tijd, dat moet je niet in een korte tijd proberen. Dus: heb respect voor wat behoeftes en problemen zijn. Vraag je af: Wat kun je er mee doen? Wat kan de organisatie er mee doen? Soms past het in

de niche, soms niet. Dan moet je doorverwijzen of het servicepakket uitbreiden."

Tijdens de trainingen die Rubya Maduro geeft aan leidinggevenden en medewerkers over de verbetering van kwaliteit zijn de deelnemers volgens haar te verdelen in vier groepen: "De eerste groep bestaat uit mensen die het onderwerp, na het volgen van allerlei cursussen, nog beter in de vingers hebben dan ik. Die helpen mij dan met voorbeelden gedurende de training. De tweede groep bestaat uit mensen die aanvoelen dat er iets mis is met hun dienstverlening, ze weten alleen nog niet wat. Voor de mensen in de derde groep is het de eerste keer dat ze over het onderwerp horen, ze bekeken de wereld altijd door hun eigen bril. Voor die mensen is het vaak de eerste keer dat ze moeten doordenken, dat ze over andere assumpties horen. Dat doordenken

hoeft niet direct resultaat te hebben. Soms passen ze hun houding pas na vijf jaar aan. Dan kom ik ze op straat tegen en verwijzen ze naar een cursus van lang geleden en dan zeggen ze dat ze er toch iets aan hebben gehad. De vierde groep bestaat uit mensen die de keuze hebben gemaakt niets nieuws te willen leren, ze willen zich niet druk maken. Die groep bereik ik niet. Het gaat vaak gemiddeld om zo'n twintig procent binnen een organisatie. Als ze geplaatst worden in functies waar ze weinig invloed kunnen uitoefenen op het kwaliteitsbeleid kan zo'n organisatie toch nog kwaliteit leveren."

#### Wat als een leidinggevende een houding heeft van "ik wil niets nieuws leren"?

"Dan kom je niet ver met het kwaliteitsdenken. Personeelsleden zullen dan op individueel niveau - binnen de beperkingen - moeten proberen iets aan het kwaliteitsniveau van hun output te doen. Los van de leidinggevende."

#### Is het voordelig dat een Curaçaonaar onderzoek doet naar een Curaçaos onderwerp of kan een buitenstaander misschien objectiever naar het probleem kijken?

"Ik denk dat het een voordeel is dat ik als Curaçaose het onderzoek heb gedaan. Ik ken de cultuur en de mensen. Ik kan ook veel meer doen met communicatie en - ook heel belangrijk - non-verbale communicatie. Ik kan de intonatie en de body language verstaan. Verder hebben mijn begeleiders door het stellen van kritische vragen ervoor gewaakt dat ik 'te dicht' op het onderwerp zou zitten."

#### En wat kan Curaçao verbeteren?

"Ik pleit ervoor dat de bewoners van het eiland - maar zeker de ondernemers - Curaçao meer als een 'product' gaan zien. Overheid, semi-overheid, particuliere sector. We moeten niet wachten op 'de ander', maar ons afvragen wat we binnen onze eigen beperkingen kunnen doen. De bewoners van Curaçao moeten een voorbeeld nemen aan de flamboyant. Standvastig. Overstijg de negatieve mentaliteit! Wat we moeten doen is ervoor zorgen dat ons eiland, net als de flamboyant, onder alle omstandigheden blijft bloeien."

#### Hoe kunnen we dat doen?

"Erken dat Curaçao een verwesterde maatschappij is. We moeten meer globaal denken. Ook al hebben we hele specifieke, culturele eigenschappen. Als toeristen of ondernemers hier komen gaat het om hen, niet om die specifieke eigenschappen. Onze cultuur moeten we beschouwen als 'zo zijn we geweest, maar om te overleven moeten we ons waarnemen, denken, voelen en handelen aanpassen aan de eisen die gesteld worden door de omgeving. Hoe kunnen de positieve elementen uit onze cultuur behouden terwijl wij meegaan in de vaart der volkeren?' Als het ons niet lukt, bestaat de kans dat wij buiten de boot vallen. Als mijn boek een bijdrage levert om dat te voorkomen en Curaçao verder te helpen, zou dat heel mooi zijn." □

ADVERTENTIE

### USA KOMBUSTIBEL KONSIENTE



Mantené bo outo regularmente, preferibel service bo outo despues di kada 5 mil kilometer óf kada 3 luna, i laga hasi a lo ménos un service grandi pa aña. Asin'aki bo outo ta gasta ménos kombustibel.



Usa bo érko solamente ora ta realmente necesario, usamentu di érko ta laga bo outo gasta mas gasolin.



Evitá di yena bo tanki rant rant; e gasolin por basha afó i asina bo por pèrdè gasolin inesorabilmente.



Keinta bo motor pa un máksimo di 30 sekónd, mas ku esaki lo gasta gasolin sin ta na nodi. Outonan di awendia ta trahá pa keinta ihá.

Uso konsiente di gasolin ta yudabo baha gastu.



Uso gasolin konsientemantel

© CUROIL