

### **Opdrachten: Functiestudie en Competentiemanagement**

- Medewerker klantendienst: Onderstaande tekst bevat de beschrijving van een gemiddelde werkdag van Wim Dewinter. Lees deze tekst en schrijf daarna een narratieve functieomschrijving uit voor de functie van medewerker klantendienst.

*Wim krijgt regelmatig met moeilijke mensen te maken, maar hij wordt ervoor betaald. Hij is één van de 30 medewerkers op de klantendienst van Half.com, een online verkoopsite beheerd door eBay. De site heeft hetzelfde doel als eBay, verkopers en klanten in contact brengen om een heel arsenaal aan producten, te verkopen. Het verschil is dat er geen biedingen zijn, maar vaste prijzen gevraagd worden door de verkopers. Er is gewoonlijk geen direct contact tussen koper en verkoper, maar dit is ook niet nodig. Kopers gebruiken hun kredietkaart of rekening op Half.com om een product aan te kopen, en Half.com stort dit geld door aan de verkoper, verminderd met een transactiekost. Van zodra de betaling in orde is, stuurt de verkoper het product op. Toch zijn er soms problemen: een product dat niet aankomt, of niet voldoet aan de verwachtingen van de koper. Sommige producten worden ook niet duidelijk omschreven. Aan dit deel van het proces werken Wim en zijn collega's: ze behandelen de karrenvracht e-mails en telefoontjes van gebruikers die een probleem hebben, kwaad zijn, of een vraag hebben. Ze geven informatie door tussen kopers en verkopers, beantwoorden vragen, en lossen soms een geschil op. Volgens Half.com behoeft minder dan 1% van de transacties een interventie van de klantendienst, maar er worden 15 miljoen artikels aangeboden. De klantendienst krijgt 1500 à 2000 e-mails per dag, ongeveer een derde bevat klachten over transacties. De overige vragen gaan vooral over de producten zelf of de werking van de site. Wim behandelt meestal 60 à 100 e-mails per dag, en een stuk of 5 telefoontjes. Die telefoontjes zijn het meest stresserend. Wim: "Mensen paniker en ze willen direct een antwoord. Als ze telefoneren, zijn ze meestal niet tevreden." De medewerkers van de klantendienst zijn de cruciale link tussen de website zonder persoonlijk gezicht, en de klant. De manier waarop klanten behandeld worden, is dus uiterst belangrijk. Nieuwe klanten werven kost veel energie, dus ze mogen ons bedrijf niet verlaten door een negatief persoonlijk contact. De medewerkers werken in twee shifts, van 8u tot 16u en van 16u tot 00u, zeven dagen op zeven. Wim en zijn collega's geven aan dat ze tevreden zijn met hun loon, dat ook bonussen per kwartaal kan bevatten. De niet-alledaagse problemen die opzoekwerk vereisen vindt Wim het leukste; hij ergert zich soms aan de routinevragen met standaardantwoorden. Hieronder volgt een overzicht van een doorsnee werkdag:*

**8u00** Wim komt aan. Het grauwe, ietwat troosteloze gebouw waar hij werkt is een vroegere bandenfabriek in Anderlecht. Hij werkt in een laag, zwart stembokje aan de achterkant van het bureau. Het is lichtjes gedecoreerd. De sfeer op het werk is jong en vlot, de mensen werken er in jeans. Wim past in het plaatje, hoewel, op zijn 32° is hij al wat ouder dan de meeste van zijn collega's. Toen hij begon deed hij enkel klantendienst, maar nu doet hij ook "vertrouwen en veiligheid": fraude opsporen en de site controleren op vreemde transacties. Wanneer er bv. een klacht komt van een

koper over een verkoper, contacteert hij beide partijen om te onderzoeken of ze niet samenwerken om te frauderen.

Gezien het grote aantal e-mails vandaag, is het een gewone klantendienst-werkdag voor Wim. Na het bekijken van enkele interne e-mails, downloadt hij de eerste 10 e-mails. Het verwerken daarvan duurt meestal ongeveer een uur, zegt hij.

**8u10** De eerste e-mail is van een vrouw die een cd wil kopen en zich afvraagt of die ook op haar dvd-speler zal werken. Ze geeft echter niet veel informatie over welke cd het gaat, dus Wim zit vast. Het beste wat hij kan doen is vragen dat ze hem het itemnummer geeft zodat Wim de verkoper kan contacteren met haar vraag.

**8u15** De volgende e-mail komt van een gebruiker die een cd verkocht heeft, maar de informatie van de koper kwijtgespeeld is. Hij heeft schrik voor een negatieve evaluatie van de koper aangezien de verzending vertraging zal oplopen. Na elke transactie kan de koper de verkoper een score geven van 1 (slecht) tot 5 (uitstekend). Elke score wordt getoond aan potentiële kopers. Wim zoekt de gegevens van de transactie op, mailt de gegevens van de koper naar de verkoper, en stuurt ook een e-mail naar de koper om uit te leggen dat de verkoper de gegevens verloren had, en dat Half.com "zich verontschuldigt voor het eventuele ongemak". Wim vindt de e-mails niet eentonig, want er is volgens hem veel variatie. "Ik krijg nooit 50 dezelfde e-mails na elkaar". Maar enkele mails later moet hij zijn idee weer bijstellen: een vraag over de transactiekosten die simpel had kunnen beantwoord worden indien de verkoper de FAQ had doorgenomen. Wim neemt een standaardantwoord uit de database, en ook een standaard-begroeting. De database maakt het makkelijker om een groot aantal e-mails te kunnen verwerken.

**9u30** Na nog enkele e-mails is het tijd voor een koffiepauze. Wim drinkt 2 kopjes, een gewoonte. De keuken is bereikbaar via de gang, een netjes verlichte ruimte met gratis cappuccino, fruitsap, frisdrank, fruit, graanrepen en koekjes. De cafetaria heeft ook een TV en een pingpong tafel. Op dit uur zijn de meeste echter vooral in de koffie geïnteresseerd.

**9u48** Een e-mail van een collega die de database met standaardmails beheert om te laten weten dat een antwoord van Wim op een specifieke vraag zal opgeslagen worden. "De database maakt ons leven gemakkelijker", zegt Wim, "want er zijn veel vragen waar we zo niet meteen het antwoord op weten."

**9u50** De eerste 10 e-mails zijn verwerkt. De volgende 10 worden gedownload. Eén ervan komt van een vader die 7 dagen geleden een PlayStation heeft gekocht voor zijn zoontje. Die is nog niet aangekomen. Half.com hanteert de regel dat een koper een officiële klacht kan indienen als hij een item niet gekregen heeft 30 dagen na aankoop. De verkoper heeft dus nog heel wat tijd, maar Wim stuurt de verkoper toch een mailtje om te vragen of hij de datum van verzending en de gegevens kan doorgeven, zodat Wim ze aan de koper kan doorspelen. Half.com meent dat dergelijke service – hulp bovenop de eigen regels – hun klantendienst van andere klantendiensten onderscheidt. In de begindagen probeerde het bedrijf op alle berichten zo vlug mogelijk te antwoorden. Door ervaring leerde men echter dat klanten het niet erg vinden als je wat meer tijd neemt, maar een gepersonaliseerd, specifiek antwoord geeft, in plaats van hopen e-mails te sturen. Maar zelfs met het personaliseren van e-mails, antwoordt Half.com naar eigen zeggen binnen de 24 uur op de meeste e-mails. De communicatie met klanten wordt op een plezierige toon gevoerd. E-mails moeten aan de

*“grootmoederregel” voldoen. Wim: “Elk bericht zou door mijn grootmoeder moeten begrepen worden.”*

#### **10u10** Toiletpauze

**10u15** *“Ziezo”, zegt Wim gedecideerd. Hij kraakt zijn kneukels en begint te typen. Een koper die een videospelletje kocht, 2 maand geleden, mailt om Half.com te bedanken om de koper “op te jagen”, maar hij wil nu toch liever een terugbetaling. Wim gaat de geschiedenis van deze transactie na en checkt de geloofwaardigheid van de koper, stort daarna het geld terug aan de koper, en trekt het af van de rekening van de verkoper. Daarna stuurt hij een mail naar beide partijen om ze in te lichten over deze actie. De regels van Half.com stellen dat, na een officiële klacht, de andere partij 5 werkdagen heeft om te antwoorden. In dit geval heeft de verkoper niks laten horen, dus heeft de koper het geschil gewonnen.*

**10u25** *Tijd voor een tussendoortje: een granenreep met hoge energiewaarde. Het moet Wim klaarmaken voor wat volgt.*

**10u30** *Een HR-medewerker komt Wim en zijn collega’s vragen om mee te helpen een muur uit te breken met voorhamers. De personeelsbezetting is verdubbeld in het afgelopen jaar en Half.com wil uitbreiden in een extra ruimte naast het huidige bureau. “We groeien”, zegt Wim. “Het is uitdagend om hier te werken. We hebben de tweede lancering van de site gehad (Half.com breidde de productlijn gevoelig uit in april vorig jaar). Het is leuk om te komen werken als het bedrijf het goed doet.”*

**11u15** *Weer 10 e-mails gedaan, terug 10 nieuwe gedownload, inclusies twee vragen van verschillende klanten die hun speciale korting voor nieuwe klanten niet doorgerekend kregen.*

**11u47** *Wim krijgt een e-mail van een verkoper die antwoordt op een mail van Half.com. Een mogelijke koper had Half.com gevraagd of een bepaald boek een paperback of een luxe-editie is. Half.com stuurde de e-mail door naar de verkoper, die nu antwoordt dat het een paperback is. Wim stuurt twee e-mails: eentje naar de koper om te antwoorden op de vraag, eentje naar de verkoper om hem te bedanken voor de informatie.*

**12u10** *Lunch: een kalkoenwrap in de bedrijfscafeteria met enkele collega’s. Terug naar kantoor rond 13u.*

**13u06** *Een e-mail van iemand die de nieuwe Stephen King niet kan vinden op de site. Half.com heeft normaal alle nieuwe boeken van grote auteurs op hun site, zelfs als niemand ze te koop aanbiedt. Een gebruiker die het wil kopen, plaatst het op zijn “verlanglijst” zodat hij automatisch een e-mail krijgt als het werk zou worden aangeboden. Wim zoekt het boek methodisch op via titel, auteur en ISBN-nummer en inderdaad, het is onvindbaar. Hij mailt de verantwoordelijke voor catalogusfouten om dit recht te zetten en stuurt naar de klant dat het euvel verholpen zal worden en de klant binnenkort de site opnieuw moet checken.*

**13u21** *Eerste telefoontje van de dag. Half.com verkiest om vooral via e-mail te communiceren, dat bespaart telefoonkosten. Het nummer staat niet online, maar sommige klanten komen het toch te weten. Het is een opgejaagde klant die een video kocht die naar eigen zeggen beschadigd werd afgeleverd. Ze diende een officiële klacht in, maar de verkoper heeft niet gereageerd. Wim zegt dat de*

reglementaire 5 dagen nog niet verstreken zijn en verzekert haar dat ze haar geld terugkrijgt als de verkoper geen contact opneemt binnen die termijn. Behalve dat kan hij voorlopig niks anders doen dan excuses aanbieden. Het is mogelijk dat Half.com ook het geld terugstort, zelfs als de verkoper antwoordt. Dit doen ze om te laten merken dat ze klachten serieus nemen, zeker als het om kleine bedragen gaat. Maar ze doen er tegelijk ook alles aan om fraude te vermijden. Als fraude vermoed wordt gaan ze niet zo vlot tot terugbetaling over.

**14u02** Een verkoper heeft een opgestuurde dvd teruggekregen met de boodschap “adres onbekend”. Wim zoekt de gegevens van de koper op en vraagt het adres te updaten en door te sturen aan de verkoper. Daarna meldt hij de verkoper met de mededeling dat het adres binnenkort zou moeten doorgestuurd worden.

**14u21** Wim downloadt nog eens 10 e-mails.

**14u30** De dag begint lang te worden, toch zeker voor een buitenstaander. Maar Wim zegt dat de hele dag stilzitten hem niet stoort. “Soms is het wel lastig om aan een bureau te werken, maar het stoort niet echt. Ik ga ’s avonds dikwijls naar de fitness en dat houdt mijn lichaam in conditie.”

**15u** Toiletpauze

**15u15** Wim downloadt zijn – vermoedelijk – laatste 10 e-mails voor vandaag. Allemaal vragen die hij al behandeld heeft vandaag: een gebruiker die niet vertrouwd is met de site, een verkoper die niet weet hoe hij een item online moet plaatsen,...

**15u30** Een telefoontje van een koper onderbreekt de stroom e-mails. Een boek dat ze voor 2 euro heeft gekocht, zou een gescheurde voorpagina hebben. De dame is kwaad, maar Wim blijft kalm, hij maakt gebruik van de vaardigheden die hij leerde in het seminarie “Omgaan met moeilijke klanten” dat één dag duurde. Hij parafraseert wat de klant zegt om zeker te zijn dat hij de klacht goed begrijpt. Hij probeert empathisch over te komen, bv. met de woorden “Ik begrijp uw frustratie” of “Het spijt me om u te zeggen dat...”. Het komt realistisch en echt over. “Als je niet zou begrijpen wat ze zeggen, heb je een probleem”, zegt Wim. Soms kan hij een klant niet helpen, maar in dat geval belooft hij om erover te spreken met zijn leidinggevende en morgen terug te bellen met meer informatie.

**16u00** De werkdag is voorbij. Wim rondt zijn laatste e-mail af, sluit zijn bureau en gaat naar huis. Een nieuwe shift start waar Wim gestopt is, en gaat van 16u tot middernacht aan de slag. Wanneer zij gedaan hebben, neemt de klantendienst van eBay in Amsterdam het over. Wim zal morgen om 8u terug op post zijn, om zijn eerste 10 e-mails te downloaden.

- Denk terug aan een (vakantie)job en stel er een functiebeschrijving over op. Welke techniek zou je kiezen? Welke rubrieken zou u onderscheiden?
  
- Geef voorbeelden van kritische incidenten (positief en negatief) die uzelf hebt meegemaakt rond de competentie 'klantvriendelijkheid'.
  
- Kies een willekeurige job en geef concrete voorbeelden van alle descriptoren die in dit hoofdstuk aan bod kwamen.
  
- In vele jobs worden aan mensen hoge emotionele eisen ("emotionele labor") gesteld. Deze worden echter (nog) niet opgenomen in de gebruikelijke functiebeschrijvingmethoden. Hoe zou je deze aspecten van de job beschrijven. Stel een raamwerk op.
  
- Contacteer de personeelsverantwoordelijke van één van de grote advocatenkantoren en peil naar hun innovatieve strategieën en ervaringen rond job design en job sculpting.
  
- De kritische incidententechniek

#### Stap1 (individueel)

Denk terug aan je ervaringen met verschillende universiteitsprofessoren. Probeer je opvallende voorbeelden en gedragingen voor de geest te halen die ofwel zeer ineffectief ofwel zeer effectief gedrag illustreren. Schrijf op basis hiervan vier kritische incidenten voor de functie van professor. Geef twee voorbeelden van uitzonderlijk effectieve gedragingen en twee voorbeelden van uitzonderlijk ineffectieve gedragingen. Beantwoord per incident de volgende drie vragen:

1. Wat waren de omstandigheden die tot dit voorbeeld leidden?
2. Beschrijf precies wat de professor deed, dat ervoor zorgt dat dit voorbeeld effectief dan wel ineffectief gedrag illustreert.
3. Wat waren de resultaten of gevolgen van de gedragingen van de professor?

*Na deze stap enkele kritische incidenten luidop bespreken en nagaan of ze voldoen aan de volgende criteria.*

- *Specifiek en voldoende gedetailleerd*
- *Gedragsgericht, focus op waarneembare gedragingen*
- *Context omschrijven waarin gedrag werd gesteld*
- *Gevolgen van het gedrag omschrijven*

*Eventueel verbeteringen laten aanbrengen vooraleer naar volgende stap over te gaan.*

### Stap 2 (in kleine groepjes)

Onderwerp de kritische incidenten aan een “inhoudsanalyse” en probeer ze onder te brengen in ruimere categorieën of taken die een professor dient te vervullen.

### Stap 3 (klassikaal)

Door het samen leggen van alle taken komen we klassikaal tot een analyse van de functie van universiteitsprofessor.

- De kritische incidententechniek: Geef positieve en negatieve kritische incidenten die je zelf hebt meegemaakt voor één van de volgende functies. Geef ook aan welke eigenschappen deze incidenten weergeven.
  - Kassierster
  - Bibliothecharis
  - Loketbediende in bank
  - Verpleegster
  - Ober
  - Auto-instructeur
  
- KSAO's

Sollicitanten hebben de neiging om in hun CV bij het onderdeel “werkervaring” vooral de taakinhoud van hun vorige jobs te vermelden. Ze leggen minder nadruk op KSAO's. Het is echter voordeliger om KSAO's te belichten, gezien deze veel beter toepasbaar zijn op verschillende jobs dan specifieke taakinhoud. Bijvoorbeeld, indien een laatstejaarsstudent begint te solliciteren voor een job als consultant, kan hij op zijn CV de ervaring vermelden als jobstudent bij een helpdesk waar hij telefoons diende te beantwoorden. Het takenpakket van helpdeskmedewerker lijkt in dit geval niet bijster relevant voor een job als consultant. Wanneer hij echter in zijn CV de vaardigheden zou aanhalen die bij deze job komen kijken, wordt dit plots al veel beter toepasbaar voor een job als consultant. Denk maar aan multi-tasking (meerdere klachten tegelijk behandelen, doorverwijzen naar de correcte persoon, etcetera), luisteren, prioriteiten stellen (welke probleem is het meest dringende), omgaan met emoties (mensen met klachten zijn vaak gefrustreerd).

Denk terug aan jouw eigen werkervaring. Hoe zou jij dit beschrijven in je CV op basis van bovenstaande informatie?