

Cultuur in callcenters

Inleiding

Rotservice. Niet alleen in callcenters, maar ook hier, daar, overal. De service is belabberd. Niemand kan het iets schelen. Onbeschoftheid is in. Glimlachen is een doodzonde. De service is zo waardeloos dat de klanten inmiddels verwachten om slecht behandeld te worden. Vieze openbare toiletten, te late leveringen, bestellingen die verloren zijn gegaan, lui personeel. Het is allemaal heel gewoon. Het komt allemaal hierop neer: mensen verwachten slechte goederen en onbeschofte service. Ze zijn niet verbaasd, zolang de manier waarop ze behandeld worden niet erger is dan ze hadden verwacht. Vraag maar om je heen. Ga het na en ze zullen zeggen dat ze tevreden zijn. Teverden klanten? Ha. Teverden schapen, zal je bedoelen!

Wat zegt de klantenservice over de cultuur binnen een callcenter?

Onze overtuiging is dat de klantenservice die verleend wordt heel veel zegt over de heersende callcenter cultuur. Cultuur wordt nog heel vaak onderschat, maar is van wezenlijk belang. Cultuur zegt heel veel over de identiteit van het callcenter, over de sfeer, de houding en de veranderingsbereidheid van agents. Cultuur is het resultaat van wat mensen gezamenlijk tot stand hebben gebracht. De normen en waarden van de individuen en de daarop gebaseerde keuzen, maken samen datgene wat we de cultuur van de organisatie zouden kunnen noemen. Populair gezegd: de talloze geschreven en ongeschreven regels in het callcenter die aangeven welk gedrag er verwacht wordt en welk gedrag aangemoedigd en beloond wordt. En zo zijn onze manieren.

Hoe kan ik als manager meer invloed uitoefenen op het creëren van de door mij gewenste callcenter cultuur?

Kijkend naar succesvolle organisaties, want natuurlijk zijn die er ook, zie ik dat zij allemaal een gezamenlijk richtpunt hebben: klanten!! Succes is alleen voor diegenen en echt alleen maar voor hen, die fanatiek voor hun klanten zorgen. Deze wijsheid is geen geheim, overal wordt de oppermachtigheid van de klant verkondigd. Maar, ze wordt alleen met de mond beleden. Het wordt nu tijd om het heft in handen te nemen en uw callcenter cultuur grondig te analyseren en te vergelijken met een succesvol pro-actieve callcenter cultuur. Cultuur is, hoe je het ook wendt of keert, handelbaar en maakbaar. Je kunt het bewust creëren, maar hoe precies?

Beschrijving van een reactieve callcenter cultuur

In het reactieve callcenter is de gerichtheid op duidelijke taken, verantwoordelijkheden en individuele doelen niet of nauwelijks aanwezig. De agents ervaren geen gezamenlijk doel en hebben ook niet het gevoel dat ze iets bereiken. Van bezieling is geen sprake meer. Het callcenter is stuurloos en verward, alleen nog aan het overleven. En omdat er geen duidelijk doel wordt ervaren kunnen de agents zich niet meer op de toekomst concentreren en raakt de aandacht steeds meer verstrikt in het verleden. Aan de oppervlakte ziet alles er nog goed georganiseerd uit. Managers proberen door het produceren van rapporten en verslagen indruk te wekken, dat ze onophoudelijk bezig zijn problemen op te sporen en op te lossen. Agents worden extra onder druk gezet, gecorrigeerd of bestraft in plaats van de oorzaak van de problemen aan te pakken. Er ontstaat onder de agents een defensieve sfeer waarin men primair zichzelf probeert te beschermen. Zij concentreren zich op het vermijden van problemen en durven niet meer hun nek uit te steken. Keuzes zijn ineffectief omdat ze reactief zijn en geen bijdrage leveren aan het geheel. Er is in het reactieve callcenter vaak een minimale bereidheid om werkelijk in de verandering te stappen. Het risico is daarbij immers dat de spelregels om te overleven en die men smet schade en schande heeft geleerd, gaan veranderen. Daarmee wordt de toch al wankelende zekerheid nog verder bedreigd. Op deze wijze wordt een dergelijke risicoloze organisatie in stand gehouden.

Het ontwikkelen van een reactief callcenter naar een proactief callcenter

Stap 1

Het veranderen van een reactief naar een pro-actief callcenter vraagt van een manager als kwaliteiten: een optimale balans tussen geduld en doorzettingsvermogen. Het gaat immers om zowel verandering van het referentiekader van de individuele agents als van de organisatie als geheel. De doelen voor de organisatie moeten verduidelijkt worden en er moet wederzijds vertrouwen opgebouwd worden tussen de managers en de agents. Dit kan het beste door doelstellingen te koppelen aan concrete projecten. Deze kunnen nauwkeurig worden geformuleerd en geven daardoor een goed houvast voor alle betrokkenen. Zo kan een gemeenschappelijk gevoel van gelijkgerichtheid gecreëerd worden dat de organisatie nieuwe levenskracht en energie geeft. De nadruk ligt op lagere niveaus in eerste instantie, terwijl tevens aandacht besteed wordt aan teambuilding door het creatief probleemoplossend vermogen te ontwikkelen. Het samen bezig zijn met concrete activiteiten is bij uitstek bevorderlijk voor het ontstaan van duidelijkheid en wederzijds vertrouwen.

Samengevat

- Het vaststellen van doelen
- Het plannen van activiteiten
- Het oplossen van problemen, zowel creatief als analytisch
- Het managen van prestaties (waarderen en confronteren)
- Het vormen van teams
- Het ontwikkelen van creatief probleemoplossend vermogen

Stap 2

Als het goed is heeft het reactieve callcenter zich ontwikkeld naar een 'actief' callcenter. Gekenmerkt door het werken in projectteams en de teamleden helpen bij het ontwikkelen van doelen en plannen voor activiteiten en weten daardoor precies wat er verwacht wordt en wat er gedaan moet worden om dat te bereiken. Er heerst een positieve teamgeest (wij-gevoel); teamleden proberen voor elkaar en de organisatie het beste te bereiken. De leidinggevende manager is een coach die motiveert door plannen te maken, door de doelstellingen levend te houden, door positieve feedback te geven bij goede prestaties en is iemand die met ondermaatse resultaten geen genoegen neemt. Hij confronteert en waardeert. De focus is nog gericht op de korte termijn en de afzonderlijke doelstellingen en afzonderlijke activiteiten. Een groter referentiekader dat de filosofie en de visie verschaft waarnaar de agents, de teams en de afdelingen zich kunnen richten, ontbreekt nog. Dat wordt verschaft in de pro-actieve organisatie.

De ontwikkeling van een 'actief' naar een pro-actief callcenter begint met het creëren van een duidelijke 'toekomst', een visie. Mensen kunnen niet pro-actief zijn als ze niet weten waarnaar ze op weg zijn. Een tweede belangrijke stap is duidelijk te maken dat de organisatie met name grote waarde hecht aan de mensen in het callcenter. Door meer nadruk te leggen op de waarden die belangrijk zijn gaan mensen zich meer deel van het geheel voelen en de organisatie als een stukje van henzelf zien. De prestatie van het callcenter als geheel hangt af van de prestaties van alle individuele medewerkers. Het management draagt deze boodschap niet alleen verbaal uit, maar ook in daden. De missie en visie zorgen voor een inbedding van de keuzes in de organisatie. Op basis van een dergelijke visie kan begonnen worden met het ontwikkelen van een lange-termijn-strategie. Duidelijk omschreven en aanvaarde waarden en een toekomstvisie die daarop is gebaseerd, vormen de lijm die een organisatiecultuur bijeenhoudt.

Samengevat

- Het formuleren van een missie en een visie
- Het expliceren van de belangrijkste waarden

Het plannen op lange termijn

Het ontwikkelen van het menselijk potentieel in de organisatie door het leren herkennen, erkennen en waarderen van de kwaliteiten binnen individuen en afdelingen

Stap 3

Het pro-actieve callcenter organisatie werkt vanuit een op waarden (kerncompetenties) gebaseerde filosofie naar en aan de toekomst. De pro-actieve organisatie richt zich op resultaten op lange termijn en op strategieën om deze te bereiken. Veranderingen worden door de leiding gepland en gebruikt om de doelgerichtheid van de organisatie te versterken. De agents worden gemotiveerd door de mogelijkheid een bijdrage te leveren aan het verwezenlijken van een toekomst waaraan ze waarde hechten en door de mogelijkheid deel uit te maken van een hecht team dat in één richting werkt.

De managers dragen deze pro-actieve cultuur door de agents als team op hun doelen gericht te houden. Zij weten de risico's in te schatten en zien verandering als mogelijkheid tot verdere groei en ontwikkeling. Kenmerkend voor deze manier van leidinggeven is een zichtbaar wederzijds respect en loyaliteit. Er wordt steeds meer een beroep gedaan op het vermogen van elke agent volledig zelf verantwoordelijk te zijn. Managers geven hun agents vrijheid bij het nastreven van de visie die de organisatie in het call center draagt. Daarnaast geven zij ook macht en verantwoordelijkheid aan hun medewerkers, opdat zij de energie en de mogelijkheid hebben voor avonturen, creativiteit en vernieuwing.

De rol van de manager: 10 stappen naar een succesvolle callcenter cultuur

1. Formuleren van heldere visie en doelstellingen aan de hand van de volgende leidraden:
 - a) Besluit wat u wilt. Hoe ziet uw excellente klantenservice eruit, waarom, met welk doel, waar draagt dit toe bij?
 - b) Is dit ook wat uw klanten willen?
 - c) Maak het waar, kom uw afspraken met klanten na en doe liever net ietsje meer
2. Formuleren individuele taken, verantwoordelijkheden en doelstellingen per functie en per persoon.
3. Communiceren van heldere visie en doelstellingen ten aanzien van de te verlenen klantenservice en vooral het 'waarom'.
4. Beschrijven van 'excellente klantenservice' in een soort 'handboek'. Beschrijf wat de klantenservice precies inhoudt, wat zijn de normen, waarden, verantwoordelijkheden en richtlijnen waarbinnen dit plaatsvindt.
5. Urgentiebesef en voorbeeldgedrag vanuit het management ten aanzien van de visie en doelstellingen.
6. Urgentiebesef en draagvlak creëren bij agents ten aanzien van de algemene visie en doelstellingen, maar ook ten aanzien van de persoonlijke taken, verantwoordelijkheden en doelstellingen.
7. Het ontwikkelen van trainingsmateriaal zodat de 'excellente klantenservice' op een uniforme wijze getraind wordt, ook aan iedere nieuwe agent die binnenkomt.
8. Trainen van teamleaders op coachend leidinggeven, sturings- en feedback-gesprekken, en ook op de te verlenen 'klantenservice'.
9. Trainen van agents op precies datgene wat ze nodig hebben om de beschreven 'excellente klantenservice' te verlenen.
10. Het ontwikkelen van een coaching/beoordelingssysteem voor de teamleaders, zodat zij hun agents kunnen coachen en begeleiden in het optimaal verlenen van de gewenste klantenservice.