



DE IDEALE CONTACTCENTER MANAGER

Door Paul van Ladesteijn



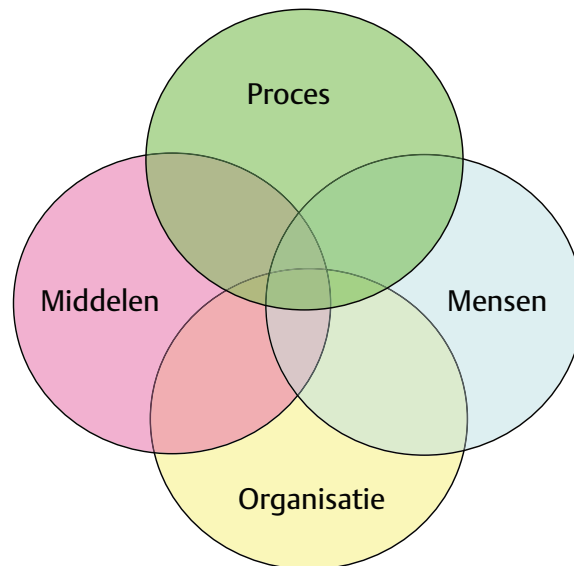
ER ZIJN BIBLIOTHEKEN VOL GESCHREVEN OVER LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT. VEEL VAN DE IDEEËN OVER LEIDERSCHAP GELDEN OOK VOOR CONTACTCENTER MANAGERS. MAAR BIJ HET LEIDEN VAN EEN CONTACTCENTER KOMEN HEEL SPECIFIEKE ASPECTEN OM DE HOEK KIJKEN DIE BIJ ANDERE MANAGERS NIET VOORKOMEN. DE 'IDEALE' CONTACTCENTER MANAGER HEEFT NAAST ALGEMENE MANAGEMENT-KWALITEITEN OOK DIE KENNIS EN VAARDIGHEDEN NODIG DIE JUIST IN EEN CONTACTCENTER VAN TOEPASSING ZIJN. DIT ARTIKEL BESCHRIJFT HOE DIE 'IDEALE' CONTACTCENTER MANAGER ER UITZIET, WAT HIJ (OF ZIJ, NATUURLIJK) MOET KUNNEN EN WELKE VAARDIGHEDEN EN KENNIS HIJ MOET BEZITTEN. VANWEGE DE LEESBAARHEID HEB IK HET VERDER OVER 'HIJ'. VOOR ALLE DUIDELIJKHEID: EEN CONTACTCENTER MANAGER KAN OOK PRIMA EEN VROUW ZIJN EN GELUKKIG ZIJN ER OOK VELE VROUWEN DIE DIT MOOIE BEROEP UITOEFENEN.

4-BOLLEN MODEL

Een veel gebruikt model in het contactcenter is het 4-bollen model. In een goed draaiend contactcenter zijn de componenten Middelen, Proces, Organisatie en Mensen met elkaar in evenwicht. Bij middelen moet men vooral denken aan ICT-systemen: hardware, telefoonlijnen en applicaties. Als de techniek niet goed werkt, werkt het contactcenter ook niet goed. Voor mensen en processen geldt hetzelfde. Agenten moeten goed opgeleid zijn, gecoacht worden, geworven zijn met de juiste skills enz. En klantprocessen, contactcenterprocessen zoals planning en monitoring en fulfillmentprocessen moeten ingebed zijn in de organisatie. Als één van deze componenten niet goed geregeld is, zal de performance tegenvallen.

Voor elke contactcenter manager geldt dat hij op deze drie gebieden moet excelleren. Iedere contactcenter manager krijgt te maken met vraagstukken rond ICT, zoals nieuwe systemen of

hardware die geïmplementeerd wordt, routeringsvraagstukken met betrekking tot de ACD of instelmogelijkheden van IVR. Een manager van een contactcenter moet affiniteit hebben met ICT. Hij moet kunnen praten met technische specialisten en moet steeds een vertaling kunnen maken van technische mogelijkheden naar business-vereisten en andersom.



PROCES

Een contactcenter manager heeft ook geen gemakkelijke baan. Behalve algemene managementkwaliteiten moet hij ook specifieke contactcenterprocessen kunnen begrijpen en besturen. Callcentergoeroe Brad Cleveland [1] noemt 10 essentiële zaken die een manager van een contactcenter zou moeten begrijpen. Voor de contactcenter manager geldt dat hij deze zaken dus moet kunnen uitleggen! We zullen er een aantal onder de loep nemen.

- Gesprekken komen op willekeurige momenten binnen. Het aanbod aan gesprekken varieert dus sterk gedurende de dag. Het planningsproces om deze 'werkvoorraad' aan gesprekken af te handelen is daarom complex en verschilt van planningsprocessen in andere delen van de organisatie.
- Er is een rechtstreeks verband tussen service level en productiviteit. Een hoog service level betekent dat klanten snel een agent te spreken krijgen. Dat kan alleen als er agenten klaar zitten om het gesprek aan te nemen.
- Er zijn grenzen aan efficiency. Op piekmomenten zijn alle agenten wellicht bezet, continu met een klant in gesprek, wordt er een maximaal aantal gesprekken afgehandeld en is het contactcenter superefficiënt. Maar als dit langere tijd voortduurt, komen er burnout verschijnselen als ziekteverzuim en een hoog verloop. Als klanten langer moeten wachten voordat ze geholpen worden is dit voor het contactcenter efficiënt, maar als ze te lang wachten gaan ze klagen waardoor de gesprekstijd toeneemt. Kortom, efficiency bereiken is een wankel evenwicht in stand houden.
- In één keer het goede antwoord geven (First Contact Resolution) is voor klanten belangrijker dan snel geholpen worden (Service Level). Zoek daarom een passend service level voor uw organisatie en zorg dat de FCR goed is.

- Er moeten altijd meer agenten ingeroosterd worden dan er aan de telefoon nodig zijn. Dit verschijnsel heet krimp. Ook uw agenten zijn weleens naar het toilet, aan het kletsen, in gesprek met hun manager, naar een opleiding, koffie aan het drinken of ze worden gecoacht op foutloos werken.
- 70% van het budget van een contactcenter bestaat uit personeelskosten! Slechts 15% van de kosten zijn voor hard- en software tools. Bezuinigen hierop is vaak contraproductief. ‘Kies voor de beste oplossing en niet voor de goedkoopste oplossing’ is het advies van Cleveland.
- De performance van een contactcenter is van vele aspecten afhankelijk. Vaar dus niet blind op ACD-rapportages maar zorg voor een evenwichtige KPI-rapportage of dashboard dat zinvolle stuurinformatie geeft.

PEOPLE MANAGER

In advertenties voor contactcenter managers komt één functie-eis bijna altijd voor: de nieuwe contactcenter manager moet vooral een people manager zijn. De gedachte daarachter is simpel. In een contactcenter werken nu eenmaal veel mensen. Een manager moet dus goed met mensen om kunnen gaan. Maar welke manager moet dat niet? *People manager* is een term die aan inflatie onderhevig is en te pas en te onpas gebruikt wordt. De oorspronkelijke betekenis van people manager is een manager die zijn of haar medewerkers vooral kan motiveren, coachen, inspireren, begeleiden in hun loopbaan en eventueel kan aansturen bij organisatieveranderingen. Het coachende aspect is in een contactcenter zeer belangrijk, maar zeker niet alles bepalend.

GROOTTE CONTACTCENTER

De omvang van een contactcenter is heel bepalend voor het type contactcenter manager dat nodig is in een organisatie. Kleine contactcenters hebben andere managers nodig dan grotere contactcenters. Bij werving en selectie wordt dit aspect vaak onderschat. Een manager die succesvol een klein contactcenter heeft geleid is niet per definitie een succes in een groter contactcenter. In tegendeel, een groter contactcenter vergt weer heel andere managementkwaliteiten dan een klein contactcenter.

In een klein contactcenter met minder dan 50 seats zal een contactcenter manager in de regel het contactcenter rechtstreeks aansturen. Vaak is er sprake van een teamleidersrol met een andere functiebenaming. Behalve aansturen zal de manager zijn team rechtstreeks coachen en is hij meestal ook materiedeskundige. Het coachende aspect van de managementtaken is hier groot. Een klein contactcenter is bij uitstek de plaats waar people managementkwaliteiten belangrijk zijn. Een manager kent zijn medewerkers en kan op basis van waarnemingen op de vloer zijn besturing ter hand nemen: management by walking around!

Bij grote contactcenters met meer dan 300 seats, zal er sprake zijn van functiedifferentiatie. De contactcenter manager heet vaak contactcenter directeur en is leidinggevende van een manager Operations of een frontoffice manager die de daadwerkelijke aansturing van de werkvloer doet. Hier zal de contactcenter manager veelal een strateeg zijn, die de uitvoering van het klantcontact over de verschillende kanalen aanstuurt en inricht. People

managementkwaliteiten zijn hier in mindere mate noodzakelijk. Daarnaast maakt een groot contactcenter een grotere ondersteuningsstaf mogelijk met contactcenterspecialisten die het management kunnen adviseren en kunnen bijstaan in veranderingstrajecten. Een contactcenter directeur moet essenties begrijpen, grote lijnen kunnen bewaken, maar hoeft niet van alle details op de hoogte te zijn. De besturing vindt voor een groot deel plaats op basis van managementinformatie, er is minder direct contact tussen manager en productiemedewerkers.

De grootste uitdaging zit bij contactcenters die qua grootte tussen een klein en een groot contactcenter inzitten; contactcenters die tussen de 50 en 300 seats hebben. Deze middelgrote contactcenters zijn te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken. Voor een contactcenter manager betekent dit dat hij veel verschillende taken moet uitvoeren en veel verschillende kwaliteiten moet hebben. Allereerst heeft een middelgroot contactcenter te weinig staf om alle specialistische zaken te delegeren, bijvoorbeeld het verzorgen van rapportages. De contactcenter manager zal dus veel dingen zelf moeten oppakken en zal veel specifieke kennis moeten hebben van processen en systemen. Ik heb het zelf meerdere keren meegemaakt dat tijdens een cursus of een overleg de collega contactcenter manager naast mij op zijn laptop nog even de laatste dashboardcijfers doornam of een offerte zat door te lezen.

In een organisatie met een middelgroot contactcenter is de manager vaak degene die het meeste verstand heeft van klantcontact. Naast zijn operationele taak zal hij dus de directie moeten adviseren in strategische beleidskeuzes over klantcontact; de lijnen voor de toekomst moeten uitzetten en het vervolgens ook nog gaan uitvoeren. Zowel de tactische aanpak als de strategische aanpak liggen dan bij één persoon, terwijl die vaardigheden niet vaak in één persoon verenigd zijn.

Verder moet de contactcenter manager in een middelgroot contactcenter nog wel degelijk een people manager zijn. Hoewel de directe aansturing van personeel veelal bij teamleiders ligt, zullen er toch nog veel personele aangelegenheden op het bordje van de contactcenter manager terechtkomen. En, omdat hij degene is met het meeste verstand van klantcontact en contactcenters, zal hij een coachende rol richting zijn teamleiders en staf moeten vervullen. Kortom, de contactcenter manager in een middelgroot contactcenter moet een ware duizendpoot zijn!

COMPETENTIES

Wat moet een contactcenter manager kunnen om zijn taken goed uit te voeren? Ik heb een aantal collega-managers gevraagd welke competenties zij bij de ideale contactcenter manager vonden horen en ik heb tevens met een schuin oog naar een beperkt loopbaanonderzoek van Call'm [2] gekeken. Voor het gemak kijken we met name naar de competenties van de manager in het middelgrote contactcenter, de alleskunner.

- Om te beginnen zijn er natuurlijk algemene managementcompetenties die voor iedere manager gelden en dus ook voor contactcenter managers. Onontbeerlijk zijn leidinggevende capaciteiten, communicatievaardigheden en stressbestendigheid. Hoewel dit laatste misschien wel meevalt, aangezien een contactcenter bij uitstek een omgeving is waarbij processen con-

troleerbaar te besturen zijn. Laten we het erop houden dat stressbestendigheid vooral nodig is in een slecht georganiseerd contactcenter.

- Klantvriendelijkheid wordt ook genoemd. Waarschijnlijk bedoelt men servicegericht of het contactcenter klantvriendelijk kunnen laten werken, want een contactcenter manager krijgt zelden een klant aan de telefoon. Als er met het COPC-bestuursmodel gewerkt wordt, mag dat ook niet eens. COPC schrijft voor dat iemand bepaalde skills moet hebben, getraind moet zijn en dat dit getoetst moet zijn met een positief resultaat, alvorens iemand achter de telefoon de vragen van de klant mag beantwoorden. Dit zal voor een contactcenter manager zelden het geval zijn. Natuurlijk moet een contactcenter manager wel weten wat er speelt bij de klant. Regelmatig meeluisteren met agenten is daarom een must. Als u daar te weinig aan toekomt: plan het dan in de agenda!
- Wat bij iedereen terugkomt, is cijfermatig inzicht en het vermogen om analytisch te kunnen denken. Een contactcenter genereert een berg aan cijfers en deze moeten geanalyseerd en geïnterpreteerd worden.
- In een contactcenter spelen altijd meer dingen tegelijk. Het is dus belangrijk om prioriteiten te kunnen stellen en te beginnen met de dingen die belangrijk zijn. Managementdenker Stephen R. Covey maakt onderscheid in belangrijke en urgente zaken. Belangrijke zaken zijn dingen die er echt toe doen. Als je belangrijke zaken en urgente zaken tegen elkaar afzet, ontstaat er een matrix. 'Urgent en belangrijk' betekent: meteen aan de slag. Aan 'Urgent maar niet belangrijk' wordt veel tijd besteed. Denk bijvoorbeeld aan de talloze e-mails die weggewerkt moeten worden. Slechts twee keer per dag uw e-mail bekijken en meteen afhandelen of inplannen helpt om de berg in te dammen. Deze categorie heeft de neiging om de categorie 'Belangrijk maar niet urgent' onder te sneeuwen. Plan daarom voor belangrijke zaken aparte tijdsblokken in uw agenda. Ten slotte blijft de categorie 'Niet belangrijk en niet urgent' over. Als u eens een keer écht niets te doen heeft. Covey's boodschap is dan ook dat een manager zijn aandacht moet besteden aan de belangrijke zaken [3].

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	Meteten doen	Inplannen
Niet belangrijk	Meeste e-mail	Als er tijd over is...

Mijn persoonlijke visie is dat een contactcenter manager twee hoofdtaken heeft. Allereerst moet een manager, als dat nodig is, besluiten nemen. Dat is een kerntaak van iedere manager. En ten tweede moet hij de omstandigheden creëren waarbij zijn medewerkers optimaal kunnen werken. Een manager moet voor een medewerker een lust zijn, geen last. Denken in *span of support* in plaats van *span of control* en in een dienstbaar leiderschap. Jim Collins weet dit voortreffelijk te illustreren: "Goede managers kijken door het raam naar buiten en leggen de verantwoordelijkheid voor succes bij anderen. Als het slecht gaat kijken ze echter in de spiegel en geven ze zichzelf de schuld" [4].

VERLOOP

Gek genoeg is er weinig bekend over het verloop van contactcenter managers. Het Nationale Benchmark Onderzoek en het onderzoek van de Universiteit van Maastricht besteden veel aandacht aan het verloop onder agenten, maar niet aan het verloop van contactcenter managers. Het Global Contact Centre Benchmarking Report 2007 rept over 15% verloop in Europa/UK. Dit betekent dat een gemiddelde contactcenter manager 6 jaar op een positie zit. De vraag blijft of dit Europese gemiddelde ook voor Nederland geldt.

In het eerder genoemde loopbaanonderzoek van Call'm uit 2007 geeft 60% van de 129 ondervraagde contactcenter managers aan binnen nu en drie jaar van baan te veranderen. Dat zou op een verloop van 20% per jaar kunnen wijzen waarmee de Nederlandse contactcenter manager gemiddeld 5 jaar in functie is. Een aantal van 129 ondervraagden is echter te gering om betrouwbare conclusies te trekken. Hopelijk trekt het 2008 onderzoek meer deelnemers.

Uit eigen ervaring schat ik in dat de gemiddelde contactcenter manager in Nederland 1 tot 3 jaar op zijn plek zit, maar als interim manager is die ervaring waarschijnlijk enigszins gekleurd. Kortom, we weten het niet. Ik vermoed dat, gezien de eisen bij middelgrote contactcenters, het verloop daar in ieder geval groot is.

ZOEKEN NAAR EEN SPELD IN DE HOOIBERG?

Goede contactcenter managers zijn schaars. Ervaren contactcenter managers zijn mogelijk nog schaarser. Vooral bij middelgrote contactcenters worden er veel verschillende eisen aan een contactcenter manager gesteld. Als u na het lezen van dit artikel een beter beeld heeft gekregen van de ideale contactcenter manager voor uw contactcenter, dan is de hooiberg in ieder geval wat kleiner geworden. [CCM](#)

[1] Brad Cleveland en Julia Mayben, "Call Center Management in volle vaart vooruit", F&G, 2002.

[2] Call'm, Presentatie Loopbaan Onderzoek 2007 onder 129 contactcenter managers, www.callm.nl

[3] Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, New York, 1989.

[4] Jim Collins, *Good to Great*, 1981.

Paul van Ladesteijn is interim manager en senior consultant bij de BRW Groep – paul@brw.nl