

# Wat

## doen we aan personeelsverloop?

### Zijn call center managers wel berekend voor hun taak?

**Het verloop onder agents is enorm en in de Randstad zijn nauwelijks nieuwe agents te krijgen. Hoe komt dat en zorgen call center managers wel goed voor hun personeel? Een discussie.**

DOOR HENK VERBOOY

**A**ls aanloop voor een nieuwe serie Discussie a/d Maas discussiëren twee dames en twee heren onder leiding van CCM's hoofd-redacteur in een vergaderkamer van Holiday Inn in Utrecht. Nu ligt Utrecht niet aan de Maas en is Holiday Inn geen Hotel New York, maar het zou te voeren uit te leggen waarom we in Utrecht zijn beland. Interessanter is het gespreksonderwerp: het schrikbarend verloop onder agents. Conclusie van de deelnemers. . . ach nee, trekt u die zelf maar.

De discussianten zijn, in alfabetische volgorde: Marion van den Brink (MvdB), Gerard Burgering (GB), Jos Mittelmeijer (JM) en Christel de Vries (CdV). De auteur van dit artikel (HV) leidt het gesprek [1].

*HV - Het verloop onder agents heeft veel call centers voor problemen gesteld. Hoe groot is dat verloop?*

**GB** - Daar zijn cijfers van, maar die spreken elkaar soms tegen. Hard is dat

het verloop in sommige gevallen 30 procent en meer is. Het is echt dramatisch. Bij nogal wat call centers staat de achterdeur wijd open.

*HV - Het verloop in call centers is dus groter dan in fabrieken waar personeel achter de lopende band staat. Hoe komt dat?*

**MvdB** - Dat heeft te maken met het verwachtingspatroon dat mensen hebben. Er is een categorie mensen die het zalig vindt niet met het hoofd bezig te zijn maar met de handen en ondertussen sociale contacten te hebben en te kunnen praten. Die vinden het ook prima dat ze er niets voor hoeven te leren, er geen opleiding voor hoeven te volgen. Een call center agent kun je niet zomaar achter de telefoon zetten. Daar zijn opleidingen voor nodig. Er worden eisen gesteld aan de agent.

*HV - Met die opleidingen valt het vaak nog wel mee, of eigenlijk: tegen. Veel agents krijgen een opleiding die niet langer duurt dan een uur of twee.*

**JM** - In de slechte gevallen mogen ze een uurtje naast een collega zitten, daarna worden ze in het diepe



Fotografie: Timo de Boer

**Gerard Burgering:** 'Zijn call center managers dan slechter dan fabrieks-directeuren? Nee. Ze zijn in de val gelopen.'

gegooid. In de heel goede gevallen gaat het om trainingsprogramma's van weken, maanden zelfs. Van zo'n training is echter 95 procent producttraining. De echte telefonische vaardigheden worden vaak een beetje onder het vloerkleed geveegd.

Om op je eerste vraag terug te komen, ik weet niet of call center managers slechter voor hun personeel zorgen dan fabrieksdirecteuren, maar ze zorgen wel slecht voor hun personeel. Waarom denk je dat dat verloop er is? Waarom denk je dat mensen ontevreden zijn? Waarom ze het helemaal niet leuk vinden langer dan X maanden bij hetzelfde call center te werken? Wanneer managers eens gaan nadenken hoe ze anders en beter met hun mensen om kunnen gaan, zijn meteen al heel veel problemen opgelost.

**GB** - Marion stelt dat lopende bandwerkers anders gemotiveerd zijn dan agents. Toch zijn de technieken en de organisatie van het lopende bandwerk door veel call centers overgenomen. Service levels, binnen een paar minuten gesprekken afhandelen en daarna gelijk een tweede gesprek oppakken. . . dat soort dingen betekent dat men in een lopende bandsituatie komt en ook op die manier wordt afgerekend. Maar het contact tussendoor, het afblazen en afreageren, dat is er niet.

Zijn call center managers dan slechter dan fabrieksdirecteuren? Nee. Ze zijn in de val gelopen. Ze moeten processen aansturen met technieken van dertig jaar geleden. En dat terwijl jonge mensen, mensen met specifieke verwachtingspatronen, deze nieuwe wereld met een compleet ander beeld binnenstappen.

*HV - Een ander verwachtingspatroon?*

**GB** - Ja, het zijn doorgaans jonge mensen met MBO-plus of HBO. Ze kunnen veel beter omgaan met nieuwe technologie dan mensen van een oudere



Fotografie: Timo de Boer

Marion van den Brink: 'Het maakt verschrikkelijk veel uit of iemand people manager is of niet.'

generatie. En waar krijgen ze mee te maken? Met een teamleader, een supervisor en een call center manager, met drie managementlagen, om vervolgens productie te draaien. Taylor en Ford zijn weer helemaal terug! De verwachting van die jonge mensen is om iets te leren in het commerciële proces, bij de helpdesk van een computerfabrikant, of van een mobiele telefonieleverancier. Ze vinden het spannend daar in te stappen en daar een rol in te spelen.

*HV - Is die teleurgestelde verwachting de belangrijkste reden?*

**MvdB** - Nee, ik kom ook veel in call centers waar geen sprake is van een lopende bandachtige organisatie. Ik zie echter wel dat het verloop hoger is in een call center met een slechte manager. De invloed van de kwaliteit van de manager is gigantisch. Het maakt verschrikkelijk veel uit of iemand people manager is of niet. Het is dus niet alleen het lopende bandwerk.

**JM** - De stijl van leiding geven en de wijze waarop je vindt dat je met mensen om moet gaan is bepalend voor de kwaliteit van de mensen die daar

functioneren en hoe lang ze blijven. Het management team moet een sfeer scheppen waarin het plezierig is te werken. Het is een combinatie van harde beloningen én zachte beloningen. Zorg en aandacht is minstens zo belangrijk als geld.

**MvdB** - Zorg en aandacht zijn zelfs belangrijker. In mijn consultantsgroep heb ik vier mensen die zich alleen bezighouden met kwaliteit in call centers. Die zien een heleboel bedrijven. Ze zijn daar een tijdje, ze coachen de mensen, laten zien hoe belangrijk aandacht is en dan gaan ze weg. Als daar niet een manager zit die dat doorpakt, dan is het positieve effect binnen een maand weg.

**CdV** - We hebben het steeds over verloop, maar mensen gaan wel naar andere call centers. Ze zijn dus wel gemotiveerd voor het werk. Daarmee is wat mij betreft het bewijs geleverd dat aandacht en zorg van doorslaggevende invloed is, want anders zouden ze wel voor een ander soort werk kiezen.

*HV - Ze zeggen dus niet het maakt niet uit waar ik werk, en omdat het niet uitmaakt ga ik naar degene die het meest betaalt?*



Fotografie: Timmo de Boer

Christel de Vries: 'Geld is leuk, maar om mensen te houden moet je andere dingen doen.'

**CdV** - Tijdens de werving maakt geld wel degelijk uit. Dus in het begin. Maar later niet meer. Dan spelen andere dingen. Geld is leuk, maar om mensen te houden moet je andere dingen doen. Geld is overigens wel belangrijk voor de interne reputatie die het vak heeft. Dus je waardering laten zien als organisatie voor het vak agent ten opzichte van de andere functies binnen het bedrijf. We proberen wel allemaal vanuit de buitenkant de status te verhogen, maar aan de binnenkant moet dat ook gebeuren.

**HV** - Er zijn twee punten die ik gehoord heb en waar ik dieper op in wil gaan. Het ene is dat call center managers niet begrijpen wat agents willen en verwachten, het tweede dat veel call center managers niet berekend zijn voor hun taak.

**GB** - Als een manager zorg heeft - aandacht, afwisseling, waardering, begeleiding, ontwikkeling - dan heb je al 80 procent van het probleem opgelost. Ik kan ook een tip geven aan call center managers: heel vaak wordt er gevraagd aan mensen waarom ze weggaan, en dan hoor je heel vaak salaris, de airconditioning, de teamleiding, de slechte afwisseling van het werk.

Maar eigenlijk is het beste wat je kunt doen als iemand weggaat het teamlid naast hem vragen waarom hij denkt dat die agent is weggegaan. Dat geeft een schat aan informatie; maar die techniek wordt helaas zelden toegepast.

**CdV** - Dat call center managers niet berekend zouden zijn voor hun taak, wil ik toch enigszins relativëren. De impact van een goede call center manager is zeker groot. Maar vergeet niet dat de doorsnee call center manager geïsoleerd van de rest van de organisatie werkt. Daardoor is de invloed van deze call center manager op arbeidsvoorwaarden, op de HRM-ondersteuning door het bedrijf, op de processen binnen het bedrijf en op het informeren van mensen op het juiste tijdstip, heel beperkt. Je ziet gelukkig een kentering: call centers, of customer contact centers, worden veel meer een integraal onderdeel van de organisatie, waarmee de waarde van het call center stijgt en daarmee ook de macht van de call center manager.

**JM** - Als je als call center manager niet door het hoogste management wordt ondersteund je kunstje in het call cen-

ter goed te doen, dan heb je een probleem. Je wordt met de opdracht een gat te graven op pad gestuurd en ze vergeten je een schepje mee te geven. Maar er zijn ook call center managers die de productieomgeving koesteren, want dat hebben ze geleerd, dat zijn meetbare cijfers. Ze hebben een financiële of een commerciële achtergrond en in beide gevallen zijn ze gewend om te rekenen in bonussen en targets. Zo gaan ze ook met hun mensen om. Dat zijn niet per definitie de mensen die aan de zorgkant heel sterk zijn. Zonder de steun van hun bazen zijn dat nu juist de mensen die vaak niet in staat zijn de omslag te maken. Dus het is een beetje eigen schuld, maar ook de schuld van het bedrijf.

**CdV** - Het is leuk om het rekensommetje te maken. Als een call center manager het verloop met 10 procent kan terugbrengen door een keuken te laten installeren, betere stoelen aan te schaffen, voldoende pauzes in te lassen en de productie-output iets terug te brengen, dan zal je zien dat hij misschien nog wel geld overhoudt ook.

**HV** - Hoe komt het dat call center managers niet begrijpen wat agents willen en verwachten?

**MvdB** - Ik weet van een vergelijkbaar voorbeeld uit een andere branche. Er is niet lang geleden een onderzoek onder intercedenten van uitzendbureaus gedaan, waarom daar meer dan 30 procent verloop was. Redenen bleken te zijn een gebrek aan carrièremogelijkheden, men werd te weinig gecoacht en er was nooit iemand die een schouderklopje gaf. De intercedenten waren daarin erg teleurgesteld. De managers vonden het echter heel gewoon voor een baan die iemand een jaar of twee doet, bijvoorbeeld tussen twee banen in. Er was nooit geïnventariseerd waarom men voor intercedent koos. Men wist niet waarom die mensen intercedent waren geworden en ook niet waarom



ze weggingen. Voor agents geldt iets soortgelijks. Er wordt vaak wel gevraagd waarom ze bij dit bedrijf willen werken, maar zelden of nooit wat ze verwachten.

**CdV** - Met welk verwachtingspatroon stapt een jong iemand in een call center? Daar ben ik benieuwd naar. Maar er wordt bij aanname vaak niet gevraagd wat ze verwachten, waarschijnlijk omdat er zo'n gebrek aan agents bestaat. We weten het dus niet, en ook dat niet weten is een oorzaak van het verloop.

**MvdB** - De werving van agents wordt ook vaak door de HRM-afdeling gedaan, en die heeft dus niets met call centers te maken. Dan wordt er een soort kantoorbaan geschetst, terwijl ze zelf bij wijze van spreken nog nooit een call center van binnen hebben gezien. In het laatste gesprek komt er dan weliswaar iemand van het call center bij, maar dat is pas in dat laatste gesprek, en meestal ook alleen maar als het gaat om een nieuw lid

van het management team. Niet eens bij agents.

*HV - Als je al te veel de nadruk legt op de productiviteit van je call center, op service levels en dat soort dingen, loop je dan ook niet het risico agents te verliezen omdat je te veel van ze gaat eisen?*

**MvdB** - Het hangt er helemaal van af waar je mensen voor aanneemt en waar mensen zelf voor gaan. Als ze van tevoren weten dat ze aangenomen worden om productie te draaien en snelheid te maken en uur na uur één product te verkopen, dan hoeft dat geen ontevreden mensen op te leveren.

**GB** - Productie draaien is niet erg. Hard werken is niet erg. Van druk werk gaat niemand dood, van onder druk werken wel. En je zet mensen onder druk door ze te vervreemden van wat ze doen. Er is niets fnuikender voor de moderne mens dan bezig te zijn met een product waar hij geen invloed op kan uitoefenen. Heel vaak kunnen agents geen invloed uitoefe-

nen op de dingen waar ze mee bezig zijn. Ze moeten een script volgen. En als ze ideeën hebben het script 15 seconden langer te laten duren, met als resultaat een tevreden klant, dan kan dat vaak niet. Voor goed opgeleide mensen is dat frustrerend.

*HV - Dus is het belangrijk dat agents tussen hun calls door even kunnen nadenken, op adem kunnen komen, kunnen evalueren hoe het gesprek is gelopen en zelfstandig beslissingen kunnen nemen.*

**CdV** - Dat is het zeker. Maar die aspecten zijn er in een aantal call centers helemaal uitgehaald. We hebben het productieproces in kleine deeltjes gehakt, want dat blijkt efficiency op te leveren. Dus je mag tot 2 minuut 40 seconden een gesprek voeren, daarna moet je het doorgeven aan de tweede lijn, die geeft het vervolgens door aan het backoffice. Je hoort nooit meer of die klant tevreden was, dus men is niet in z'n totaliteit verantwoordelijk.

Natuurlijk moet er een bepaald gemiddelde worden behaald. Maar als een agent vindt dat hij even moet uitblazen, dan moet dat kunnen. En als hij vindt dat in een bepaald geval een oplossing mogelijk is en hij dat zelf mag beslissen, dan is dat veel effectiever dan alles in mootjes te hakken. Daarmee wordt het werk ook een stuk minder routinematig. Je ziet nu ook in de betere call centers dat ze agent pools van a tot z verantwoordelijk maken voor een klantsituatie. Ze krijgen de bevoegdheid zelf de servicegraad vast te stellen en beslissingen te nemen.

*HV - Call center agents worden geworven onder MBO-ers en HBO-ers. En vervolgens krijgen ze een baan die volstrekt oninteressant is en niet aan hun opleidingsniveau voldoet. Is dat niet een belangrijke oorzaak waarom mensen weggaan? Je vindt dat niet bij lopende bandwerkers. Die hebben doorgaans dan ook een opleidingsniveau dat bij de aard van het werk past.*

**MvdB** - Het gaat steeds weer om het



Fotografie: Timmo de Boer

Jos Mittelmeijer: 'Je wordt met de opdracht een gat te graven op pad gestuurd en ze vergeten je een schepje mee te geven.'

verwachtingspatroon. Een academicus die wil bijklussen zal met veel plezier drie uur per dag in een call center werken. Overigens zie je al dat call centers die vroeger alleen HBO-ers en academici werven, nu ook werven onder MBO-ers. Dus er worden hier en daar al minder eisen gesteld aan het opleidingsniveau. Iets anders is dat straks een heleboel routinematig werk door Internet-achtige technieken afgehandeld zullen worden en dus bij de agent worden weggehaald. De techniek neemt het daar over.

**CdV** - De eisen zijn al verlaagd van HBO naar MBO-plus, maar veel lager dan dat lijkt me niet mogelijk in dit werk. Je moet op gelijkwaardig niveau met je klant kunnen communiceren. Dat betekent dat je op MBO-niveau moet kunnen luisteren en spreken, anders overheerst de klant het gesprek. Daarnaast worden, met Internet, ook de schriftelijke vaardigheden steeds belangrijker.

**GB** - Dat goed opgeleide mensen al na een jaar of zelfs een half jaar vertrekken, is niet het voorrecht van de call center branche, dat is gewoon een algemeen probleem. Ik vind dat het in dit type markt met het type mensen dat in de markt voorradig is, bijna een anachronisme is om te praten over opleidingsniveau. We hebben geen call center branche, we hebben niet dé call centers - we hebben consumentencontacten, b-to-b-contacten, informatiecontacten, servicecontacten, adviserende contacten, daar past een bepaald type mens bij. Als je dat communiceert, kan er best een keer iemand op LBO-niveau worden aangenomen. Als je accountmatig te werk gaat, dus als een groep verantwoordelijk is voor de totale throughput van het klantcontact, dan moet je abstraheren van opleidingen. Als je klassiek blijft werven op opleidingsniveau, dan kom je er niet meer uit. Ook een LBO-er is over vijf jaar gigavaardig op het gebied van nieuwe media, vaardiger

dan wij hier aan deze tafel bijelkaar. Die kunnen dus ook heel goed call centerdiensten doen.

Je hebt HBO-ers die communicatief autistisch zijn en je hebt LBO-ers die sociaal intelligent zijn. Voor dit vak is het essentieel dat je sociaal intelligent bent. Als je dat bent, heb je al 80 procent gewonnen.

*HV - Geloven jullie dat er call centers zijn - of komen - die advertenties voor agents plaatsen, waarin staat dat LBO genoeg is?*

**CdV** - Nou, nee, maar ze kunnen het wel heel discreet aan de uitzendbureaus vragen.

**GB** - Je hoeft het opleidingsniveau helemaal niet te noemen, maar maak duidelijk in je profielschets wat je zoekt. Durf dat opleidingsniveau eens weg te laten.

**JM** - We hebben het nu alleen maar over symptoombestrijding: we kunnen geen mensen krijgen, dus waar kunnen we ze vandaan halen. Als wij er nou gewoon voor zorgen dat het leuk is om in een call center te werken, dan kun je zoveel mensen krijgen als je hebben wil. Maar we blijven gewoon mensen verbranden en opgebruiken. Het is toch onvermijdelijk dat je dan dit soort problemen over je af blijft roepen.

*HV - Het gaat dus om een imago-probleem?*

**JM** - Ik detecteer helemaal geen imago-probleem. Met dat imago valt het best mee, want de mensen komen nog steeds, alleen zijn ze binnen vier maanden weer vertrokken. Omdat in de praktijk bewezen wordt dat als er al zoiets als een imago zou zijn, dat absoluut niet strookt met de werkelijkheid.

*HV - Dus we spiegelen het allemaal veel te mooi voor?*

**JM** - Absoluut. We moeten maar eens waar maken wat we lopen te verkondigen. Dus als je het geloof verkondigt

dat het zo geweldig is om in een call center te werken, dan moet je er ook voor zorgen dat de omstandigheden zo zijn dat het ook echt waar is. Dan moet je agents niet op één vierkante meter laten zitten en er voor zorgen dat ze niet gek kunnen worden van dat gekakel om hen heen. Dan moet je er voor zorgen dat ze niet gestraft worden als ze een keer pauze nemen en dat ze niet afgerekend worden op X calls per dag. We verschuilen ons ook achter elkaar. We ontkennen het probleem door naar anderen te wijzen, door te verwijzen naar benchmarks en te zeggen 'we hebben geen probleem, we doen het net zo slecht als de rest; ik zit op het gemiddelde, dus heb ik geen probleem.'

**MvdB** - Maar er zijn toch best call centers waar men er alles aan doet om het verloop tegen te gaan? Er is toch vaak al een focus op de agent.

*HV - En waarom is dat?*

**CdV** - Om puur economische redenen.

**JM** - De krapte in de markt is een zegen voor de kwaliteit van onze call centers. Doordat mensen continu weglopen en we geen nieuwe meer kunnen krijgen, worden we eindelijk gedwongen iets aan die kwaliteit te doen en aan de omstandigheden waarin agents moeten werken. We mogen blij zijn dat het gebeurt. ■

*[1] Marion van den Brink, managing consultant customer service centers bij system integrator Origin.*

*Gerard Burgering, directeur TeleworX, een bureau dat mensen werft, selecteert en traint voor call centers en telefoondiensten. Jos Mittelmeijer, directeur Quality Support, dat zich richt op het meten en verbeteren van telefoonkwaliteit, specifiek van call centers.*

*Christel de Vries, directeur van en trainer en adviseur bij TopScore, gericht op verkoop- en customer care-trajecten van call centers.*