

## Medewerkers klantcontact van grote betekenis

Olympia deed in januari 2020 samen met Stichting KIRC (Het kennisinstituut voor klantinteractie) een onderzoek onder flexkrachten werkzaam in klantcontactcenters. Met dit onderzoek wilde Olympia inzicht krijgen in hoe deze flexkrachten zingeving uit hun werk halen en hoe zij naar hun vak kijken. Wat blijkt? Het grootste deel ervaart het vak klantcontact als betekenisvol. Maar voelt zich slecht gewaardeerd.

Dat terwijl het vak een cruciale rol heeft in klantbeleving en merkwaarde. In deze paper deelt Olympia de belangrijkste uitkomsten in de context van geïnspireerd werken en haar observaties in het werkveld.

## Geïnspireerd werken positieve invloed op klantbeleving

Voordat we onze inzichten delen van het onderzoek, iets meer context bij de impact van geïnspireerd werken op de performance van een organisatie. In 2019 deed Olympia onderzoek naar de impact van betekenisgericht werken. Daaruit blijkt dat geïnspireerde werknemers die hun werk als betekenisvol zien, productiever en gelukkiger zijn. Zij hebben daarmee een positieve invloed op klantbeleving, merk en reputatie van een organisatie. Dit hangt op een aantal pijlers. Enerzijds ligt dat bij de persoon zelf en moet zijn of haar werk zinvol vinden, en het gevoel hebben bij te dragen aan een doel. Anderzijds is het belangrijk dat het werkklimaat hen daarin faciliteert. Daarin zijn drie randvoorwaarden belangrijk: verbondenheid, vakmanschap en autonomie.

**Verbondenheid** gaat over de mate waarin iemand zich onderdeel voelt van de groep, de organisatie of het merk en sociale steun ervaart van collega's en leidinggevende. In klantcontactcenters gaat dit bijvoorbeeld om het ervaren van werkdruk en de ruimte voor sociale interactie met collega's. Om wederzijds begrip en verbondenheid met het bedrijf voor wie zij op dat moment werken.

**Autonomie** gaat over de mate waarin iemand regie heeft over de situatie. In het geval van een Klantcontactcenter medewerker gaat dat onder meer over invloed en regelruimte in het vinden van oplossingen voor klanten, tijd en ruimte om mee te denken en invloed op de inrichting van het werk, ook in tijd. In het algemeen geldt: hoe minder autonomie, hoe minder gelukkig de werknemer zich voelt.

**Vakmanschap** gaat erover dat skills van mensen worden gezien, ingezet en ontwikkeld. Dus in feit uitgedaagd op hun talenten. In een klant-contactcenter zijn inlevingsvermogen en probleemoplossend werken twee belangrijke vaardigheden. Het is belangrijk dat mensen de ruimte krijgen om deze vaardigheden in te zetten, te ontwikkelen en daarop te reflecteren.

Als het werkklimaat om wat voor reden dan ook niet tegemoet komt aan deze voorwaarden, zal dit leiden tot demotivatie, boosheid en verzuim. Met lagere productiviteit, lagere klantteuredenheid en minder koopbereidheid van de klant tot gevolg. En kan schadelijk zijn voor het merk en de reputatie van de organisatie uit wiens naam de Klantcontactcenter medewerker zijn of haar werk doet. Het gevoel van onderwaardering en demotivatie komt vaak voort uit het niet op orde zijn van het werkklimaat op (één van) deze randvoorwaarden.

## Onderzoek flexkrachten klantcontactcenters

Het onderzoek is uitgevoerd in januari 2020 en uitgezet onder 1.000 Olympia flexkrachten die in klantcontactcenters werken of werkzaam zijn geweest. Het onderzoek bestond uit een kwantitatief en kwalitatief deel. In het kwantitatieve deel hebben wij onder andere gevraagd hoe teureden mensen zijn met het werk als Klantcontactcenter medewerker en wat de redenen zijn voor deze (on)teuredenheid. In het kwalitatieve deel vroegen we welke toegevoegde waarde een Klantcontactcenter medewerker heeft, waarom zij het werk wel of juist niet aanbevelen aan familie en vrienden en onder welke voorwaarden. Hieronder delen wij de belangrijkste inzichten.

### Respondenten

Het responsepercentage lag op ruim 30%. Grofweg 57% van de respondenten is tussen de 45 en 65 jaar, 14% tussen de 35 en 44 jaar en 25% tussen de 18 en 34 jaar, waaronder studenten. Bijna 75% van de respondenten is vrouw. En 74% heeft een opleidingsniveau van MBO of hoger.

### Inzichten

In het onderzoek vroegen we naar de meningen en ervaringen van het werken in klantcontactcenters. Over hoe teureden men is en of men een dergelijke functie zou aanbevelen aan familie en vrienden.

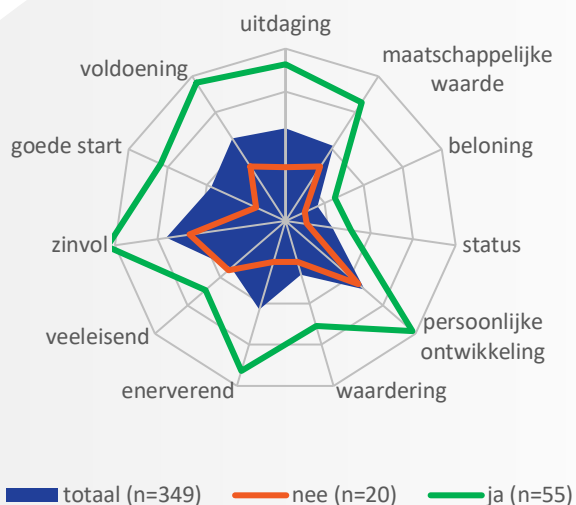
De meningen over het werken in een contactcenter laten goed zien waar mensen hun inspiratie vandaan halen. De respondenten die op dit moment werkzaam zijn in een callcenter delen vooral de mening dat hun werk zinvol is (56%) en goed is voor de persoonlijke ontwikkeling (56%). Maar vinden ook dat het werk slecht wordt beloond (56%), weinig status heeft (45%) en weinig gewaardeerd wordt (40%).

Ruim 50% van de respondenten staat niet meer open voor een baan in een klantcontactcenter. Met als belangrijkste reden het salaris. Daarnaast noemen de ervaringsdeskundigen het gebrek aan regelruimte, zeer hoge werkdruk, en een laag niveau van opleidingen en workshops als reden om niet te kiezen voor een baan in een klantcontactcenter.

### Verskil in leeftijdsgroepen

Hoewel er weinig verdeeldheid is over wat het werk voor de respondenten betekent in termen van geslacht en opleidingsniveau, is er wel verdeeldheid binnen de leeftijdsgroepen. Redenen om te kiezen voor een baan in een klantcontactcenter zijn voor jongeren vooral de ontwikkeling en zinvol bezig zijn. Gevolgd door uitdaging, maatschappelijke waarde en beloning. Voor de ouderen (44+) zijn de redenen wat gelijkmatiger verdeeld. Waarbij enerverend, zinvol en voldoening voorop staan. Bij deze groep scoren beloning en de status die de omgeving toekent aan het vaak juist bijzonder laag.

### Tevreden met baan (werkend in contactcenter)



### Wat zeggen onze respondenten?

In het kwalitatief deel zijn ruim 200 reacties op open vragen verwerkt. Dit deel van het onderzoek gaf goed inzicht in de beweegredenen om het werk als Klantcontactcenter medewerker aan te bevelen, en welke toegevoegde waarde deze dienstverlening volgens hen een onderneming biedt.

Hierin komt duidelijk naar voren dat mensen voor het vak Klantcontactcenter medewerker kiezen vanuit de intrinsieke drive om mensen te willen helpen. Om echt wat voor mensen te kunnen betekenen. En zich te ontwikkelen in hun communicatieve skills. Het verder helpen van klanten en het oplossen van hun problemen staat in de uitoefening van dit vak dan ook met stip op één. Het merendeel voelt zich het visitekaartje van het bedrijf voor wie ze op dat moment de dienstverlening verrichten. En zien het als hun verantwoordelijkheid om de klant zo goed mogelijk op weg te helpen.



Een voorwaarde om dit werk aan te bevelen aan anderen is een betere salariëring. De respondenten geven daarbij duidelijk aan dat het helpen van klanten echt je beweegreden moet zijn om in dit vak te stappen. Het merendeel haalt hier dan ook zijn of haar voldoening uit.



De redenen om het werk juist niet aan te bevelen, hebben vooral te maken met problemen in het werkklimaat en de eisen die aan het werk worden gesteld. Naast het slechte loon dat veelvuldig wordt genoemd, zijn vooral werkdruk, afstand tot het bedrijf waarvoor men de service verleent, slecht management, focus op resultaat en beperkte autonomie hete hangijzers.

Het werk in klantcontactcenters is verantwoordelijk en intensief werk. Men spreekt op een dag veel klanten met uiteenlopende vragen en problemen. Sommigen urolijk, sommigen boos. Dat vraagt om snel schakelen, probleemoplossend vermogen, inlevingsvermogen en de vaardigheid om de gesprekken constructief te voeren. Een verantwoordelijke baan waarvoor men volgens de respondenten niet de erkenning ontvangt. De focus in de aansturing

ligt teveel op de korte termijn resultaten, minuten, zeer strakke roosters en protocollen. Er is beperkt ruimte om oplossingen en klantgesprekken vanuit eigen inzicht en kennis aan te dragen, zowel in tijd als inhoudelijk. De werkeisen zijn bijvoorbeeld gericht op een bepaalde snelheid van denken en spreken. Terwijl voor een goed klantgesprek juist geduld en een rustig spreektempo van belang zijn. Bovendien ervaart men vaak weinig beslissingsbevoegdheid en regel-ruimte. En is men soms te afhankelijk van anderen in het aandragen van de oplossingen voor de klant. Daardoor verliezen ze vaak het zicht op het klantproces. Op het moment dat de klant is doorverbonden, is de klant uit het vizier en weet men niet of de klant uiteindelijk geholpen is. En hoe hun eigen actie daaraan heeft bijgedragen.

## Werkeisen drukken gevoel van voldoening

Een belangrijke conclusie die wij aan deze inzichten verbinden, is dat deze groep medewerkers hun werk in het klantcontactcenter zinvol vindt, maar dat de omgeving hen gevoelsmatig onvoldoende waardeert en stimuleert. De energie en inspiratie halen zij voornamelijk uit hun handelingen met de klant, de voldoening uit het feit dat klanten zich gehoord en geholpen voelen. Toch ervaren zij belemmering door protocollen en tijdsdruk. De vraag is hoe lang men voldoening haalt uit hun werk als zij te maken hebben met allerlei werkeisen die hier gevoelsmatig haaks op staan. Onvoldoende ondersteuning vanuit de werkomgeving kan de inspiratie verkleinen. En leidt uiteindelijk tot verzuim, demotivatie en verloop. In de praktijk zien we dat terug in de verloopcijfers, en dan vooral in de eerste 90 dagen. Het verloop na deze periode is stukken lager. Voor ons is dat aanleiding te achterhalen waarom zich dat concentreert in het eerste kwartaal. En welke interventies nodig zijn om dat te beïnvloeden.

Gaia Giero, manager zakelijke dienstverlening bij Olympia, herkent de uitkomsten van het onderzoek. Zij is ervaringsdeskundige in de branche. En spreekt veel klantcontactservicecenters en flexkrachten over de betekenis van het vak. 'Het gaat hier om een groep medewerkers met een mbo+ werk- en denkniveau die beschikt over specifieke skills om dit intensieve vak uit te kunnen oefenen. De omstandigheden en manier waarop deze groep Klantcontactcenter medewerkers hun werk moet doen, is soms verre van inspirerend. Haar observatie is dat de waarde die klantcontactservicecenters leveren aan het bedrijfsproces van hun opdrachtgever structureel wordt onderschat. 'De klantbehoefte is niet doorvertaald in het bedrijfsproces en kostenefficiëntie lijkt belangrijker dan klantgerichtheid. Deze kostenfocus leidt tot uitgeknepen marges waardoor het voor de klantcontactservicecenters moeilijk is om de kwaliteit te bieden die de klant nodig heeft. Want zij kunnen daardoor minder investeren in ontwikkeling en digitalisering. Het hoge verloop dat dat vervolgens met zich meebrengt leidt tot onnodig tijd- en kostenuverlies in de vorm van herhaaldelijk moeten werven en inwerken. Het geld en de tijd die hiermee gemoeid gaan, kunnen ook op een andere manier worden ingezet.'

## Balans vinden

De klantcontactbranche investeert volop in de ontwikkeling van Klantcontactcenter medewerkers. En zetten alles in om het vak aantrekkelijker te maken en te houden. Zeker gezien de krapte op de arbeidsmarkt die ook in coronacrisis voortduurt, is het belangrijk te zorgen dat het vak weer op waarde wordt geschat. Ook de klantcontact-centerbranche herkent het probleem. Ook al weten hun opdrachtgevers dat de customer experience belangrijk is en dat de klantcontactservicecenters daaraan bijdragen, zijn kosten nog steeds maatgevend in de gesprekken. Steeds vaker wordt de NPS<sup>1</sup> methode gehanteerd als meetinstrument voor de kwaliteit van de klantgesprekken, in plaats van de focus op tijd en afhandelsnelheid. Maar in praktijk vindt men nog moeilijk de balans tussen de kosten en de waarde die het oplevert voor het merk. Gaia Giero: 'Als Olympia denken we continu mee met onze klantcontactservicecenters over hoe de betekenis van het vak centraler komt te staan in de gesprekken, zodat de focus niet alleen op kosten ligt. Het is natuurlijk vreemd om het klantcontactproces als operationeel onderdeel te beschouwen, dat je uitbesteedt tegen zo laag mogelijke kosten. Beter is het om het onderdeel als investering in je merkwaarde te zien'

<sup>1</sup> Net promoter of net promoter score is een managementtool die gebruikt kan worden om de klantloyaliteit te meten. Het is een alternatieve manier om klanttevredenheid te meten. Deze zou moeten correleren met omzetgroei.

## Bijdrage aan merkwaarde

Onze oproep aan bedrijven is om klantcontact te beschouwen als investering in je klant en merkwaarde. Niet als sluitpost in de begroting. Het helpt om inzichtelijk te maken hoe deze klantcontacten bijdragen aan een positieve klantervaring en verhoogde NPS. De klantloyaliteit en koopbereidheid die daaruit volgen zijn door te rekenen in bijvoorbeeld je merk- en reputatiewaarde. Daarnaast is het belangrijk om te realiseren dat je ook de flexibele schil die deze dienstverlening voor de organisatie uitvoert, verbonden moet houden met de merkwaarden. En hen de taal te laten spreken die past bij datgene waar een organisatie voor staat. De focus verleggen van kosten naar investering biedt een klantcontact-servicecenters ruimte om het vak eerlijker te belonen, mensen te verbinden aan hun merk en meer in te zetten op ontwikkeling.

Voor meer informatie over deze paper, neem dan contact op met:

Gaia Giero, Manager zakelijke dienstverlening

E: [g.giero@olympia.nl](mailto:g.giero@olympia.nl)

M: 06 – 53 24 30 45