



how to... #contact -
de menselijke factor in customer service

Quality monitoring in het contactcenter

In deze *how to* wordt als uitgangspunt het voorbeeld van een commerciële sales-gedreven organisatie genomen. Het bedrijf kent een customer service afdeling met een front office (inbound service en outbound telesales), back office (klantregistratie, betalingen, databeheer) en twee staffunctionarissen (techniek en training). Het contactcenter telt 50 seats, er werken circa 60 medewerkers op fulltime en parttime basis. Het contactcenter wordt aangestuurd door drie supervisors (die net als de agents in shifts werken tussen 08.00 en 22.00 uur, zes dagen per week), met daarboven een contactcentermanager. In alle onderdelen van de initiële training van nieuwe medewerkers (bij communicatieve vaardigheden maar ook bij systeemkennis) staat de vaardigheid van gesprekssturing centraal. Daardoor weten nieuwkomers aan het einde van de training in theorie hoe ze technische, financiële en administratieve vragen van bellers zo efficiënt mogelijk kunnen beantwoorden. Bovendien weten ze uit de training op welke punten een gesprek wordt beoordeeld:

- inhoud (wat zeg je en hoe formuleer je dat)
- vorm (is het gesprek goed opgebouwd)
- tempo (gaat het niet te langzaam of te snel)
- klank (is je *tone of voice* in orde?)
- duur (hoe lang duurt het gemiddelde gesprek)
- eindresultaat (wordt het probleem opgelost?)
- omgang met de klant (ben je professioneel, vriendelijk en behulpzaam)

Draagvlak

De methodiek van coachen en begeleiden loopt daarnaast als een rode draad door de initiële opleiding. Weerstand tegen vooraf onaangekondigd meeluisteren of het opnemen van gesprekken wordt beperkt, door medewerkers tijdens hun training en inwerkperiode al te confronteren met het fenomeen “quality monitoring” of QM. Door in het begin van de training gericht aandacht te schenken aan gedragsregels (‘iedereen zit hier om te leren’) en feedbackregels (hoe ga je om met feedback die je ontvangt, maar ook: hoe kan je zelf feedback geven?) kan een veilige leeromgeving gecreëerd worden.

Ook wordt uitleg gegeven over het functioneren van een contactcenter door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan de werking van de ACD en de telefonievoorzieningen. Hierdoor krijgen contactcenter-medewerkers in een vroeg stadium een goed beeld van de wijze waarop coaching, begeleiding en beoordeling uitgevoerd worden en ontstaat inzicht in de samenhang tussen monitoring, kwaliteit en kwantiteit:

- volgen van de medewerker in zijn/haar ontwikkeling (trainingsbehoefte?)
- kunnen bijsturen op taakuitvoering (operationele ondersteuning)
- motiveren van de medewerker (stimulans door feedback)

- materiaal verzamelen voor latere beoordelingen (dossiervorming)
- verhogen van de algehele kwaliteit van de output van het contactcenter (reductie van problemen en fouten, verbeteren bereikbaarheid)
- contact/voeling houden met het marketingaspect van klantcommunicatie (over welke onderwerpen wordt gebeld, welke problemen lopen de agents en klanten tegen het lijf).

Planning

In de planning en roosters wordt per medewerker tijd ingeruimd voor training en coaching. Na een twee weken durende initiële opleiding (groepsgewijs) worden nieuwe medewerkers, in een tijdsbestek van eveneens twee weken, ingewerkt op de werkvloer door hierop geselecteerde en getrainde ervaren collega's: binnen het trainingsprogramma is voor hen een module Coaching en Begeleiding van nieuwe medewerkers beschikbaar. Verder vinden tweemaal per jaar kalibratiesessies plaats voor de coaches en supervisors.

In eerste instantie wordt door de nieuwkomers – gedeeltelijk ook al tijdens de trainingsperiode, waarbij doelgerichte werkopdrachten worden meegegeven – uitsluitend meegeluisterd met gesprekken; na een aantal dagen worden de rollen stapsgewijs omgedraaid. Op basis van deze inwerkperiode wordt volgens de 80/20 regel bepaald wie daarna welke mate van begeleiding nodig heeft. Met name in deze aanlooperperiode luisteren ook de supervisors intensief mee op afstand.

Uitvoering

De QM-sessies van de supervisors vormen de basis voor de verdere begeleiding. Door niet vooraf aan te geven wanneer er wordt meegeluisterd of opgenomen, wordt de meest betrouwbare informatie verzameld. De supervisors kunnen de monitoringsoftware instellen naar eigen voorkeuren: er kan opgenomen worden op basis van agent-groep, tijdstip, periode, skill set, et cetera.

Feedback wordt geleverd in een gesprek van ca. 30 minuten met het doel de medewerker te stimuleren: complimenteren op goede punten en bijsturen op minder goede punten. De follow-up bestaat uit samenvatten, formuleren van leerpunten voor een komende periode en het maken van afspraken omtrent verdere begeleiding. De verzamelde gegevens worden daarna in het personeelsdossier van de betrokken medewerker opgeborgen, de medewerker krijgt een kopie mee.

Hulpmiddelen

QM wordt uitgevoerd met behulp van call/screen recording software. Deze software biedt zowel agent als supervisor inzicht in de representatieve en objectieve weergave van werkelijk gevoerde gesprekken, met inbegrip van scherm- of systeemhandelingen. Door hierbij een lijst of formulier met criteria te gebruiken zijn supervisors gedwongen een gestandaardiseerde werkwijze aan te houden. Ook de agent kan zelf het opgenomen gesprek aan de hand van dit formulier beoordelen. Het formulier biedt de mogelijkheid om maximaal vijf gesprekken te analyseren in al z'n facetten (zie checklist service observations).

Het formulier volgt daarbij de opbouw en het verloop van een gesprek; in het formulier vindt men tevens kwaliteitscriteria terug, die ook in de training aan bod zijn gekomen. Zo wordt bijvoorbeeld gelet op de opening van het gesprek (gebruik van de bedrijfsnaam, raadplegen en controle van gegevens), maar ook op gesprekssturing (luistervaardigheid, meevoelen, gebruik van samenvattingen en andere tussentijdse controlemechanismen, het aangeven van acties, het zakelijk blijven) en op afronding van het gesprek (positieve sfeer, gebruik van de naam van de klant) en professionaliteit (taalgebruik, behulpzaamheid, intonatie). Het formulier is afgestemd op de meest voorkomende gesprekken.

Meeluisteren leidt tot verslag

Zowel agent en supervisor beluisteren en beoordelen elk de opgenomen gesprekken. Al meeluisterend met opgenomen gesprekken worden op het formulier de indicaties genoteerd, tezamen met losse notities, flarden van gesprekken en voorbeelden van situaties. Tijdens het beluisteren kan gewezen worden op goede en minder goede aspecten in de vorm van concrete voorbeelden.

Na vijf geanalyseerde gesprekken wordt de tijd genomen om te recapitulieren: wat zijn de essenties die uit het meeluisteren naar voren zijn gekomen? De agent kan hierbij zelf als eerste aandragen wat de belangrijkste bevindingen zijn. Soms zijn er trends af te leiden uit een serie van vijf gesprekken, soms staan de problemen die zich voordoen steeds op zichzelf. Agents en supervisor komen samen tot het formuleren van twee tot drie leerpunten in de vorm van SMART-geformuleerde doelstellingen voor de komende periode. Daarbij wordt een afspraak gemaakt wanneer deze punten verbeterd moeten zijn en wanneer de volgende meeluistersessie plaatsvindt.

Feedback

Van belang bij de terugkoppeling is uiteraard een goed gespreksklimaat. In beginsel zullen onervaren medewerkers nerveus zijn of mogelijk zelfs defensief. Dit wordt grotendeels voorkomen worden door een zorgvuldige voorbereiding (zoals in de initiële training van nieuwe medewerkers) maar ook door goede gespreksvaardigheden van supervisors. In de terugkoppeling staat centraal wat er geleerd kan worden van de gevoerde gesprekken. Door de feedback te beperken tot de meest belangrijke punten, is het mogelijk helder te houden hoe de medewerker samen met de supervisor doelgericht kan werken aan verbetering. De medewerker kan zelf met oplossingen of suggesties komen, maar ook de supervisor kan concrete voorstellen doen:

- “je kunt dit voortaan zus en zo aanpakken”
- “let de komende weken op die twee aspecten in je gespreksvoering”
- “ik nodig je volgende week uit voor een herhaaltraining over conflicthantering”

Afspraken

Een QM-sessie leidt tot een gecomprimeerd verslag. Afspraken worden, net als bij een functioneringsgesprek, vastgelegd en opgeslagen in het personeelsdossier, waarbij de medewerker een kopie krijgt. De uitvoering van quality monitoring is opgenomen in de week- of maandrapportage. Naast gegevens over bereikbaarheid, fte-verbruik, belredenen en wat dies meer zij, heeft zowel de manager als de supervisor dan ook overzicht op het gebied van lopende personeelstaken.

Daarnaast is de trainer betrokken bij de realisatie van follow-up: op basis van geaggregeerde informatie uit monitoringverslagen kan deze trainingen op maat verzorgen en/of aanpassen, of “bijscholingstrajecten” opzetten voor specifieke medewerkers. Er wordt tijdens een wekelijks overleg besproken welke medewerkers begeleiding nodig hebben; prioriteiten worden gesteld en taken worden verdeeld. Bevindingen uit de QM-sessies worden bovendien vertaald naar noodzakelijke verbeteringen voor het trainingsprogramma of het kennismanagement.

Coaching in detail: de taakverdeling

Wie is in een contactcenter de aangewezen coach? Training, inwerken, begeleiding en coaching dienen geïntegreerd te zijn. Denkbaar is bijvoorbeeld een model waarbij coaching wordt uitgevoerd door verschillende functionarissen:

- de trainer heeft een taak in het -bij nieuwe medewerkers- onder de aandacht brengen van coaching als stijl van leidinggeven en als ontwikkelingsinstrument; de trainer kan ook de eerste aanzet geven;

- de senior medewerker kan tijdens het inwerkprogramma van nieuwe agents inhoud geven aan coaching, waarna...
- ... coaching naast de seniors ook wordt opgepakt door de direct leidinggevende;
- waarbij senior medewerker, trainer, knowledge center-functionarissen en de direct leidinggevende allen in wederzijdse afstemming een bijdrage kunnen leveren aan coaching.

Uiteraard is van belang dat rollen en taken van de verschillende coaches goed op elkaar worden afgestemd. Een goede registratie van coachingsactiviteiten en van de ontwikkeling van agents kan daarbij behulpzaam zijn. In zo'n overzicht kunnen de volgende zaken vastgelegd worden: voorlaatste coachingsactiviteit, datum, tijdsduur, soorten gesprekken, naam van de coach; met inbegrip van de voorlaatste leerdoelstellingen, de wijze waarop leerdoelstellingen gerealiseerd moeten worden en wanneer, de bevindingen van de coach, een verslag van het feedbackgesprek en de nieuwe leerpunten.

In contactcenters waar gewerkt wordt met teams, kan coaching en beoordeling evenwichtiger gemaakt worden door supervisors een gedeelte van hun eigen team te laten coachen, maar ook een aantal agents uit andere teams te beoordelen. Hiermee kan worden voorkomen dat er verschillen ontstaan in de beoordeling en coaching van verschillende teams. Tevens is dit bevorderlijk voor het leervermogen doordat kennis gedeeld wordt.

Het belang van kalibreren

Coaching is steeds gericht op het verbeteren van prestaties; prestatiecriteria vormen de basis voor de gewenste resultaten. Maar wanneer voldoet een gesprek aan de eisen? Hoe maak je de vertaalslag van op papier geformuleerde criteria naar feitelijke gesprekken? Zowel bij beoordelen als bij belonen kunnen kalibratiesessies bevorderen dat de beoordelingsverschillen tussen coaches en/of beoordelaars minimaal worden. Kalibreren komt in deze situatie neer op het regelmatig bespreken van monitoringactiviteiten tussen de verschillende coaches onderling. Wanneer het contactcenter beschikt over call/screen recording software, kan het vastgelegde materiaal uitstekend van pas komen om de uitgangspunten van coaching en beoordeling eenduidig te krijgen. In de praktijk leidt dit tot veel discussie tussen coaches, waarbij bijvoorbeeld een trainer of manager als voorzitter kan zorgen voor besluitvorming. Kalibratie is idealiter een doorlopend proces. Het zorgt niet alleen voor eenduidigheid in de begeleiding van agents, het biedt vaak ook inzicht in de kwaliteit van de trainingen.