

STRESS

AANHOUDENDE STRESS IS EEN BELANGRIJKE BRON VOOR ZIEKTEVERZUIM EN VERLOOP. WAT IS STRESS,

HOE KOMT HET VOOR IN HET CALLCENTER EN HOE KUN JE DE NADELIGE EFFECTEN TEGENGAAN?

VAN BELANG IS OOG TE HEBBEN VOOR DE SPECIFIEKE EIGENSCHAPPEN VAN HET CALLCENTER:

WERKPLEKGEBONDENHEID IN COMBINATIE MET BEELDSCHERMWERK.

Erik Bouwer



Sommigen menen dat stress niet altijd negatief is ('Ik heb een zekere druk nodig om te kunnen presteren'). Zowel bij stressbestendige als bij minder stressbestendige mensen is het aanpassingsvermogen (psychologen noemen dit ook wel de *coping style*) aan stressvolle omstandigheden bepalend voor hoe men reageert op stress en wat de uiteindelijke effecten zullen zijn.

Stress is een algemene aanduiding voor de negatieve uitwerking van twee aspecten in het functioneren van mensen – waarbij werken, dat centraal staat in dit artikel, maar een deel van dat functioneren is.

Het eerste aspect van (werk)stress betreft de zogenaamde *stressoren*: omgevingsvariabelen en factoren die te maken hebben met het werk, leidend tot (over)belasting en uiteenvallend in fysieke en psychosociale stressoren. Het tweede aspect betreft de *strains* ofwel de fysieke en psychische reactie van mensen op overbelasting; angst, onzekerheid en spanning. De belangrijkste veroorzakers van strains zijn tijdsdruk, rolonduidelijkheid, rolconflict, onzekerheid over het behoud van werk, een gebrekkige relatie met de leidinggevende en beperkingen van bevoegdheden in relatie tot verantwoordelijkheden.

STRESSREDUCTIE IN HET CALLCENTER

EFFECTIEVE AANPASSINGSSTIJL

De invloed van stressoren wordt niet alleen bepaald door intensiteit en duur van de stressbron, maar ook door de wijze waarop de persoon met stressoren omgaat. Een ineffectief aanpassingsvermogen kan leiden tot uiteenlopende lichamelijke reacties, variërend van hoofdpijn tot maagzweren. Het laatste is een algemeen bekende verschijningsvorm bij overbelaste luchtverkeersleiders. Hoewel de complexiteit van die functie omvangrijker is dan die van een agent, zijn tijdsdruk, dubbeltaken, overmatige koffieconsumptie, langdurig spreken en stilzitten overeenkomende kenmerken. Dit artikel geeft een overzicht van stressoren op het callcenter en praktische tips voor preventie en het vergroten van het aanpassingsvermogen.

STRESSOREN IN HET CALLCENTER

In de meeste callcenters worden werk- en rusttijden voorgeschreven en zijn er doelstellingen voor de hoeveelheid werk die per dag verzet moet worden. Gesprekken mogen meestal niet te lang duren en er moeten voldoende gesprekken per tijdseenheid worden uitgevoerd. Dat betekent dat het van belang is dat agents het grootste deel van de tijd doorbrengen op de werkpost en dat er weinig mogelijkheden of vrijheden zijn om de werkpost te verlaten. Deze hoge werkplekgebondenheid met weinig lichamelijke beweging leidt in combinatie met suboptimale ergonomische en omgevingsfactoren, tot een hoge fysieke belasting. Te lang ononderbroken stilzitten in een onjuiste zithouding en met verkeerde afstellingen van meubilair en monitoren kunnen leiden tot nek- en rugklachten, RSI, stijfheid en oververmoeidheid. Er zijn gelukkig voldoende maatregelen mogelijk.

Pas ergonomie toe

Begin met het toepassen van ergonomische

principes, bijvoorbeeld door het meubilair te controleren op verstelbaarheid en juiste instellingen. Win advies in van ergonomen, al dan niet via de externe diensten voor preventie en bescherming. Let ook op de lichtomstandigheden; suboptimale lichtinval leidt soms tot onverstandige zithoudingen.

Controleer toepassing ergonomische afspraken
Plan training en frequente controles in waarbij supervisors nagaan in hoeverre ergonomische variabelen zoals meubilair en beeldscherminstellingen en lichaamshouding in orde zijn. Bied dus meer aan de agents aan dan alleen een eenmalige 'zit instructie' en zorg voor verhoogde bewustwording bij de agents. Zorg voor voldoende knowhow en follow-up bij de direct leidinggevenden, zodat zij weten waar ze (permanent) op moeten letten.

Zorg voor beweging op het callcenter

Overweeg het aanbieden van faciliteiten voor sportbeoefening tijdens de rusttijden of aan het einde van de werkdag; stimuleer medewerkers in pauzes even naar buiten te gaan. Verbied het pauzeren op de werkplek. Stimuleer medewerkers om met enige regelmaat hun werkplek te verlaten. Koffie- en waterautomaten kunnen dusdanig geplaatst worden dat lopen noodzakelijk is; een verbod op het nuttigen van koffie op de werkplek stimuleert rondlopen en staan. In sommige gevallen zal men dus de planning moeten aanpassen.

Houd RSI in de gaten

Overweeg de installatie van een RSI-timer op iedere desktop, die op basis van de duur en intensiteit van toetsenbord- en/of muisgebruik signaleert wanneer het tijd wordt voor een onderbreking.

Reduceer werkplekgebondenheid

Organiseer het werk dusdanig dat werkplekgebondenheid afneemt door taakrotatie en -verrijking: bijvoorbeeld door het belwerk af te wisselen met archiveerwerk, het uitzoeken van problemen, het geven van trainingen of het bijwonen van vergaderingen. Let op: verschillende beeldscherm-taken (inbound afwisselen met bijvoorbeeld outbound of data entry, door veel callcenter managers opgevat als taakverrijking of taakrotatie) is in dit verband redelijk zinloos: het levert geen reductie op van werkplekgebondenheid.

Pauzeer tijdig

Plan meerdere korte pauzes of taakonderbrekingen in, dit komt de productiviteit ten goede.

OMGEVINGSFACTOREN

Er zijn tal van omgevingsfactoren die belastend kunnen zijn: denk aan hinderlijke aan- of afwezigheid van daglicht en reflecties of aan geluidsoverlast. Met name bij zogenaamde *open space* kantoorruimten kan geluidshinder ontstaan door het geroezemoes of de overlast van luidruchtige collega's in de directe nabijheid. Een slechte luchtkwaliteit wordt pas na enige tijd, nadat de eerste klachten zich voordoen, duidelijk en kan het gevolg zijn van een disfunctionerend luchtbehandelingssysteem. Een gebrekkig functionerend systeem kan luchtstromingen of tocht veroorzaken: denk aan te koude, te warme, te droge of verontreinigde lucht.

Met name de veelheid aan elektronische apparatuur van het callcenter levert een enorme warmteproductie op. Ook wordt de kwaliteit van de lucht vaak overschat; zo staan werkplekken soms te dicht bij printers of kopieermachines of zijn er geen aparte of goed afsluitbare rookruimtes.

Tot slot wordt op het callcenter veel gesproken en dus worden de kelen veelvuldig gespoeld met koffie. Gelukkig staan op vrijwel alle callcenters waterautomaten, maar naast koffie zouden ook andere (fris)dranken kunnen worden verstrekt.

Hoe kan men zorgen voor een gunstige werkomgeving?

Werkplek

Er moet voldoende ruimte per werkplek zijn: minimaal 7 m² voor de werkplek en 2 m² vrije ruimte. Voor een globale indicatie: deel het beloofbare vloeroppervlak van uw afdeling eens door het totaal aantal werkplekken. Denk bij de plaatsing en inrichting van de werkplek ook aan de wijze waarop het licht valt. Maak gebruik van antireflectieschermen voor de monitoren of gebruik flatscreen beeldschermen. Ga gedurende het jaar regelmatig na, in hoeverre er werkplekken zijn waar lichtval een hinderlijke rol speelt. Zonlicht varieert over het gehele jaar qua intensiteit en richting.

Klimaatbeheersing

Geef voorlichting over het gebruik van klimaatbeheersing (in de zomer ramen open heeft gevolgen voor de binnentemperatuur) en breng eventueel scheidingen aan op de werkvloer zodat er verschillende 'klimaatzones' kunnen worden ingericht. Niet iedereen hoeft in één kantoorruimte te worden, het kunnen er ook twee zijn. Zorg voor regelmatig onderhoud en reiniging van het klimaatbeheersingssysteem en zie toe op het onderhoud.

Geluidsoverlast

Wijs medewerkers in trainingen op geluidsoverlast die veroorzaakt wordt door 'normaal werkgedrag' en stel hiervoor gedragsregels op, ook voor personen die niet dagelijks op het callcenter komen. Gasten of bezoekers aan uw contactcenter zijn zich niet altijd bewust van de vervelende effecten van luidruchtigheid.

ORGANISATIE

Een aantal organisatiekenmerken van het callcenter zorgt voor specifieke omstandigheden waarin medewerkers functioneren. Bij onderbezetting in het callcenter kan gemakkelijk een verhoogde werkdruk ontstaan; zowel in arbeidsbelasting (werken

onder tijdsdruk) als in arbeidsduur (bijvoorbeeld bij het maken van overuren). In hectische situaties, bijvoorbeeld wanneer er pieken in het verkeer zijn of er een onderbezetting bij agents of supervisors bestaat, ontstaat gemakkelijk een conflict tussen kwaliteits- en kwantiteitsdoelstellingen. Die druk is ook aan de orde als stressor, wanneer systemen veel downtime kennen of een afdeling langdurig te kampen heeft met achterstanden (herhaalverkeer, wachttijden aan de telefoon, administratieve achterstanden).

Het callcenter-bedrijf functioneert beter als er goed wordt ingespeeld op deze organisatiekenmerken.

Frequent pauzeren verhoogt productiviteit

Productiviteit en effectiviteit bij het permanent uitvoeren van kortcyclische dubbeltaken (telefoon, pc) met een hoge mate van monotonie worden hoger wanneer men frequent pauzeert.

Overbezetting kost minder dan onderbezetting

Met een bescheiden overbezetting kunnen niet alleen fluctuaties in het verkeer beter worden opgevangen, zodat achterstanden voorkomen kunnen worden, maar ontstaat ook een meer ontspannen werksfeer waarin iedereen het langer volhoudt.

Onderschat niet het belang van informele sociale contacten tussen de (bel)taken door. Tijd die 'over' is, kan gebruikt worden voor productiviteitsverhogende doeleinden (sociale contacten, training on the job, uitzoeken van problemen).

Hoe belangrijk vindt u kwaliteit?

Denk na over de cultuur die u uitstraalt en de stijl van leidinggeven die u hanteert. Wanneer u zegt dat kwaliteit belangrijker is dan kwantiteit, en mensen uw belangrijkste kapitaalgoed zijn, meent u dit dan ook? Of rekt u toch af met behulp van telefooncijfers en een paar kwaliteitsindicatoren? Zorg voor openheid en bewustzijn, ook bij u zelf. Organiseer regelmatig een medewerkertevredenheidsonderzoek, waarin u gestructureerd informeert naar bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden.

BETROKKENHEID

Binnen het callcenter kan – gezien de schaalgrootte en de werkplekgebonden-

heid – gemakkelijk vervreemding en demotivatie ontstaan; voorspelers van kortdurend verzuim. Een medewerker op een drukke inboundlijn verricht al snel vele tientallen gesprekken op een werkdag. Wanneer dit gebeurt in een massale setting, bestaat de kans dat de medewerker



de eigen bijdrage aan de totale productie van het callcenter niet meer herkent. Indien schaalgrootte gepaard gaat met standaardisatie en een geringe beslissingsbevoegdheid, dan voelt de medewerker zich eerder een nummer dan een individu.

Empowerment

Over het algemeen wordt empowerment, het vergroten en op elkaar afstemmen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, gezien als positief voor de betrokkenheid bij de klant. Verantwoordelijkheden worden alleen met voldoening geaccepteerd als ook de bevoegdheden passend zijn. Het achterwege laten van bevoegdheden leidt tot een gebrek aan beslissingsruimte. Agents zullen dit kunnen opvatten als een gebrek aan vertrouwen en zullen in die situatie eerder hun handelingsgrenzen opzoeken. Een (soms ziekelijke) rapportage- en controlecultuur van de leiding kan het gevolg zijn. Empowerment mag niet leiden tot rolconflicten; dus als een agent een probleem uitzoekt of lang met een klant in gesprek is, moet de supervisor niet vragen de taak te onderbreken omdat de wachttijd oploopt. Het service level is een afspraak tussen managers onderling, waarbij de uit-

voerende verantwoordelijkheid niet altijd bij de agent hoeft te liggen.

Niet alleen met de organisatiewijze (processen, procedures en systemen) maar ook indirect via kritische werving, selectie en training kan men empowerment doorvoeren.



Communicatielijnen

Korte en effectieve communicatielijnen worden gemaakt door goed toegeruste people-managers, die vooral veel op de werkvloer aanwezig zijn. Persoonlijke aandacht en doelgerichte coaching stimuleert en daagt uit. Ook frequent groepsgewijs werkoverleg tussen agents en leiding kan hieraan bijdragen, mits het breed georiënteerd is en geen eenrichtingsbriefing.

Betrokkenheid

Hebben de agents inspraak bij de voorbereiding en organisatie van projecten? Denk hierbij aan de keuze, de inzet en planning rondom agents, de organisatie en inrichting. Als u binnen uw callcenter spreekt

over human capital, gebruik dat dan ook voor andere zaken dan het voeren van telefoongesprekken.

Aanleren van effectieve coping styles

Het begeleiden in het omgaan met stressvolle situaties is één van de taken van de directe leiding; het betrekken van medewerkers in de operationele organisatie van projecten is een andere mogelijkheid. Coping styles kunnen worden verbeterd door regelmatig in groepsverband aandacht te besteden aan stressveroorzakende situaties: tussen klant en agent, tussen agents onderling en tussen agents en leidinggevend. Medewerkers kunnen elkaar steunen door het uitwisselen van ervaringen (dat gebeurt meestal al met sterke verhalen in de koffie- of rookruimte) en leidinggevenden kunnen kaders aanreiken voor het relativeren van eventuele ellende rondom klanten. Inzicht bij de agents in hoe processen verlopen (met andere woorden: organisatie-inzicht) kan tot verbetering leiden. Managers zijn niet de enigen die een helikopterview kunnen aanleren; ze kunnen deze vaardigheid hopelijk wel overdragen.

SOCIALE STRESSOREN

Na de taakinhoud wordt één van de belangrijkste stressoren gevormd door de sociale omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd. Leidinggevenden hebben het te vaak te druk met 'andere dingen' dan hun medewerkers. Naast de werkplek kan ook de thuissituatie een bron van ergernis voor de agent zijn, wanneer er geen ziekteverzuimbegeleiding plaatsvindt. Het begeleiden van zieke werknemers, gericht op onder meer een snelle hervatting van het werk, is een taak van de direct leidinggevende. Deze kan door de manager gesti-

muleerd worden in het bevorderen van de contacten tussen zieke, leidinggevende en de externe dienst.

Gebrek aan teamspirit of de afwezigheid van team/prestatiedoelstellingen, conflicten met collega's van bijvoorbeeld andere afdelingen en gebrekkige persoonlijke communicatiestijlen kunnen van de agent een zombie maken. De supervisor ziet iemand wel dagelijks komen en gaan, maar wat speelt zich tussen de oren af? Heeft iedereen geleerd om feedback te vragen, te geven en te krijgen? Is er aandacht voor de balans tussen werk en privéleven? Wordt hier wel eens over gesproken in groepsworkoverleg? Die ideale flexibele werktijden waar ieder contactcenter om bekend staat, zijn zeker niet zaligmakend.

Is de directleidinggevende letterlijk gemakkelijk beschikbaar en staat deze open voor de wat minder praktische problemen? Denk daarbij ook eens aan de invloed van gebrekkige interpersoonlijke relaties met collega's of aan seksuele intimidatie. Bestaat er al een vertrouwenspersoon binnen uw organisatie?

STRAINS EN HET AANPASSINGSVERMOGEN

Strains verwijzen naar *de respons op stressoren* en zijn te beschouwen als de belasting die veroorzaakt wordt door stressoren op individuen. Ieder mens reageert anders op blootstelling aan stress. Stress kan tijdelijk de concentratie verhogen, iemand in een positieve flow brengen en de prestaties verbeteren. De strains kunnen voor psychische en lichamelijke klachten zorgen, die ernstig worden wanneer de medewerker er toenemend en blijvend nadeel van ondervindt. Roepen de tips zoals die hier genoemd staan, een zekere mate van stress bij u op? Dan neemt u ze waarschijnlijk niet voldoende serieus, maar daarvoor bent u dan wellicht ook de callcentermanager. U zit niet achter de telefoon, u organiseert en managet uw afdeling. Vergeet echter niet, dat uw resultaten voor het grootste deel worden bepaald door de mensen die op uw callcenter werken. **CCM**

Erik Bouwer is arbeids- en organisatiepsycholoog en freelance journalist

Interessante links:

- www.rsi-watcher.nl
- www.werk.belgie.be, kijk onder 'beeldschermen'
- Via www.juridat.be kan de tekst van het KB Beeldschermen worden opgevraagd.

Literatuur over leidinggeven, arbeidsomstandigheden en peoplemanagement binnen het callcenter:

- De P-factor in customer contact – resultaten boeken met mensen; Bouwer, E. (2005) Uitgave F&G Publishing, Heerhugowaard, Nederland.