



## checklist #contact - de menselijke factor in customer service

# Groeisymptomen contactcenter

Een contactcenter dat harder groeit dan beheersbaar, kan te maken krijgen met twee categorieën van veranderingen. Zo kan allereerst de werklast te veel toenemen in vergelijking met de aanwezige capaciteiten en competenties. Symptomen zijn:

- supervisors klagen dat ze te weinig tijd hebben voor agentbegeleiding;
- de selectie van agents wordt afgeraffeld;
- er ontstaat een lange 'verlanglijst' of 'to do-lijst' van verbeteracties zonder dat staf of management er aan toe komt de verbeteracties gestructureerd te starten en af te maken; er worden geen wezenlijke verbeteringen gerealiseerd;
- agents raken gedemotiveerd en er ontstaat een klaagcultuur; *company pride* maakt plaats voor een negatieve houding ten aanzien van het management, soms ook leidend tot het ontstaan van een 'zondebok'-idee;
- om problemen op te lossen wordt veelvuldig gebruik gemaakt van 'uitzonderingssituaties' waardoor gevoel van willekeur ontstaat;
- het verloop van agents en management neemt toe, waardoor een planningsprobleem ontstaat;
- er ontstaan afstemmingsproblemen voor reeds bekende processen, zoals beoordelingsronden die niet binnen de gestelde tijdslijnen worden uitgevoerd, contracten die niet op tijd beschikbaar zijn, campagnes die niet snel genoeg geïmplementeerd kunnen worden;
- nieuwe opdrachten/accounts worden aangenomen zonder dat vooraf duidelijk is of de capaciteit aanwezig is ('drop-and-run'-cultuur);
- callvolumes nemen zo drastisch toe dat alle aandacht zich richt op crisismanagement en minder op kwaliteitsmanagement.

Ten tweede kunnen er problemen ontstaan op het gebied van communicatie, samenwerking en procesmanagement, leidend tot kwaliteitsproblemen met als symptomen:

- meer conflictsituaties tussen het contactcenter en omringende disciplines;
- meer interventies benodigd door management;
- ontstaan van eigen winkeltjes: stafmedewerkers trekken hun eigen plan, standaardisatie functioneert niet goed binnen het contactcenter;
- procedures worden niet aangehouden, nieuwe procedures worden als controlemiddel ingevoerd;
- interne klantgerichtheid neemt af;
- bereikbaarheid (servicelevel) daalt;

- fouten worden, in plaats van snel en effectief opgelost, aangegrepen om discussies te openen over verantwoordelijkheden;
- er ontstaan subculturen binnen de organisatie, zoals 'de frontoffice', 'de administratie' en 'de afdeling personeelszaken' die elk een eigen agenda, eigen visie en eigen waarden en normen gaan hanteren.