



DE KUNST VAN HET LOSLATEN

*Wat ging er goed afgelopen week?
Die ene kenmerkende vraag staat
symbool voor de transformatie die SNT
in Groningen in 2010 doormaakte.
Uitgaan van het positieve, mekaar
durven aan te spreken, controle loslaten
en onderlinge creativiteit stimuleren.
De afstand tot de medewerkers is nog
nooit zo klein geweest bij het facilitair
contactcenter.*

Geen plekje aan de vergadertafel is onbemand deze donderdagochtend. Voor het wekelijkse werkoverleg heet Client Director Gerard Verdonk van SNT iedereen welkom. Het zeskoppige gezelschap bestaat verder uit een HR-adviseur, planner, traffic-specialist, controller en een Clientmanager. "Wat ging er goed afgelopen week?" klinkt het uit de mond van Gerard. De vraag is geen verrassing voor de deelnemers; iedereen heeft er zich op voorbereid. Enthousiast krabbelt Gerard de flipover vol.

Overcapaciteit

De case van planner Jorn staat vandaag centraal. Zijn doel is het aantal agenturen af te schakelen, afgestemd op het te verwachte werk in het tweede kwartaal dit jaar. Hij geeft een toelichting, beantwoordt enkele vragen en de rest van het team vult aan waar mogelijk. Er is dus overcapaciteit, zoveel is duidelijk. Maar wat zijn



ONRUST

- Medewerkers waren ontevreden over de sfeer op het werk.
- Teammanagers wisten medewerkers niet goed te ondersteunen; ook allerlei tijdrovende coachingstrajecten leverden niet het gewenste resultaat op.
- Onbekendheid over de wisselende resultaten leidden tot een impasse. Wat te doen?
- Het veranderingstraject zorgde in het begin voor onrust op de vloer.
- Collega's waren huiverig voor hun positie, zagen de tussenlaag aan teammanagers verdwijnen.
- Hoe slechter het ging, hoe meer er sturend werd leiding gegeven.
- De focus op procedures moest plaatsmaken voor een focus op mensen.
- Hoe maak ik het verschil?

er geen drol meer door verkopen. De positieve insteek die we nu hanteren, maakt je zelf ook enthousiast. In de training benadruk ik dat, stimuleer ik de ander om zelf met oplossingen te komen. Fouten maken mag. Daarnaast moet de agent het product door en door kennen. We bespreken hoe de klant door de jaren heen met het artikel werkt en wat hij ervan verwacht. Zo weet ieder individu zich beter te verplaatsen in de vragen en problemen van de klant, waardoor een advies niet aanvoelt als 'de klant iets aansmeren'."

Doordat de werkvloer als geen ander weet wat het werk voor een specifieke opdrachtgever inhoudt, zijn de intake van nieuwe medewerkers, het rollenspel wat daar op volgt, evenals e-learning daar op hun plaats. De doelenspecialist: "Ook trainingen zijn we deels zelf gaan doen, omdat we zelf het beste weten wat de opdrachtgever wil." Concreet betekent dat geen drie weken in een klasje, maar vijf dagen achtereen praktijktrainingen en de twee weken daaropvolgend aan de telefoon onder begeleiding. "Een nieuwe medewerker toetsen we iedere dag; je ziet ze met sprongen vooruitgaan. Ze voelen zich meteen opgenomen in de groep en merken dat zelfredzaamheid zwaar weegt. Ieder is zelf verantwoordelijk voor de klantvraag van begin tot eind. En voor hulp raadpleeg je een collega of één van de doelenspecialisten. Maar ik ben ervan overtuigd dat agents hier helemaal geen KPI's nodig hebben. Het zijn de opdrachtgevers die in hun contracten KPI's met bonussen en malussen uitdelen. We moeten het vertrouwen van hen winnen, zodat ze die KPI's loslaten." <

GELEERD

- Dat 'iets denken' geen zekerheid is, maar dat je zaken moet onderbouwen met feiten en cijfers.
- Collega's aan te spreken op resultaten.
- Dat wij aandacht moesten besteden aan de mensen waar het goed mee ging, en dat de mensen die hun KPI's niet haalden extra begeleiding zouden krijgen.
- Verantwoordelijkheid en vertrouwen geven (en nemen).
- Loslaten.
- Niet denken in wij, maar in ik. Een cultuurverandering begint bij het zelf willen veranderen met als basis een kwetsbare opstelling.
- Meer betrokkenheid, openheid en creativiteit.
- We doen het met elkaar en genieten samen van onze successen.
- De eentonigheid is verdwenen en mijn werk is veel uitdagender.
- Meer werkplezier gekregen.

[Bron: interviews met diverse betrokkenen binnen SNT]