

## *Wortels van de contact center agent*

*Structurele persoonlijke groei realiseren bij uw medewerkers*

Auteur: Susanna Nevalainen  
Augustus 2009

## *De essentie van persoonlijke ontwikkeling*

In hun werk worden medewerkers vooral gestuurd op hun gedrag en vaardigheden, die feitelijk maar 5% van hun persoonlijkheid weergeven. De andere 95% laat men niet zomaar zien, die zit 'onder de grond'. In sommige opzichten is de mens daarin net een plant; aan de oppervlakte schitterend en in volle bloei, maar onder de grond soms worstelend met haar wortels, oftewel het gedrag en de vaardigheden. Talent Trainer Susanna Nevalainen reikt in deze whitepaper een handvat aan om toegang te krijgen tot de ondergrondse wortels van medewerkers in het algemeen en contact center agents in het bijzonder. Zo kunt u hen structureel op weg helpen in hun persoonlijke groei en daarmee betere resultaten behalen voor uw bedrijf of contact center.

Een nieuwe visie op ontwikkelingskansen voor medewerkers is juist in de contact center branche relevant. Deze branche heeft immers te maken met een tamelijk ongenueanceerde beeldvorming rondom haar medewerkers. Contact center agents worden al snel bestempeld als weinig ambitieuze mensen die de schakel zijn tussen een headset en een computer en dankzij voorgekauwde USP's of de FAQ's relatief eenvoudig hun werk uitvoeren. VANAD hecht uiteraard veel waarde aan haar medewerkers, merkt dat zijn veel waardevolle informatie verzamelen en juist opvallend gedreven en ambitieus zijn.

### **Kwaliteit en continuïteit**

Waar VANAD een bedrijfsfilosofie hanteert om deze talenten te benutten, hebben veel vakgenoten moeite om begeleiding te bieden die de essentie van de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers raakt. Het bieden van serieuze perspectieven op het gebied van persoonlijke ontwikkeling levert loyalere en gemotiveerde medewerkers op die niet alleen langer bij uw bedrijf werkzaam blijven, maar zich ook gaan identificeren met uw bedrijfsdoelstellingen. Daarmee realiseert u een krachtig concurrentievoordeel, omdat u aan uw opdrachtgevers kwaliteit en continuïteit kunt bieden.

Hoewel veranderingen in gedrag en vaardigheden zelden resulteren in een structureel positief effect, wordt er binnen contact centers voornamelijk op deze punten gestuurd. Talent Trainer Susanna Nevalainen deelt in deze whitepaper de inzichten die zij in haar werk opdeed, gevoed met de cursus Neurolinguïstisch Programmeren (NLP) die zij onlangs volgde. Tijdens deze cursus zag zij vele overeenkomsten tussen NLP en de trainingsmethoden die zij voor haar interne en externe trainingen gebruikt.

### **Wat is NLP?**

Neurolinguïstisch Programmeren (NLP) is een wetenschappelijke methodiek die in de jaren '70 ontstond in de Verenigde Staten. De benadering richt zich op communicatie en persoonlijke groei en werkt via neurologische niveaus. Het doel van NLP is het optimaliseren van persoonlijke interne en externe communicatie, waardoor het bereiken van (persoonlijke) doelstellingen en het realiseren van groei eenvoudiger is. Eén van de basisovertuigingen van NLP is dat ieder individu alles in zich heeft om zich verder te ontwikkelen. Hoe meer ruimte iemand krijgt om zijn doelen, waarden en identiteit te achterhalen, hoe makkelijker hij zich kan ontwikkelen. NLP is een methodiek waarmee medewerkers zich kunnen verbinden aan uw bedrijfsdoelstellingen en zo zichzelf en ondernemingen succesvoller laten opereren.

## Neurologische niveaus

Een interessante structuur binnen NLP vormen de neurologische niveaus. Hoe meer een mens bewust is van de verschillende niveaus en het functioneren daarvan, hoe beter het inzicht wordt in het eigen blik op de wereld. Daarmee wordt ook meer begrip voor anderen en hun wereld gecreëerd. Dat is juist belangrijk in de contact center branche, waar empathie en inlevingsvermogen onderscheidende vaardigheden zijn.

Communicatievraag	Functioneren	Neurologische niveaus
Waartoe?	Missie	Doel / Spiritualiteit
Wie?	Toestemming/ Motivatie	Identiteit
Waarom?	Richting	Geloof / Overtuiging / Waarden
Hoe?	Actie	Vaardigheden / Mogelijkheden
Wat?	Reactie	Gedrag
Waar / wanneer?	Beperkingen	Omgeving

*Overzicht van de neurologische niveaus met erbij horende vragen*

Bewustwording van de niveaus en de functies ervan is essentieel om tot de kern van mensen door te dringen. Bekend zijn met de kern, de persoonlijke drijfveren en de missie van uw medewerkers helpt om hen te motiveren, passend werk aan te bieden en vooral hun persoonlijke groeimogelijkheden te faciliteren, zodat u de loyaliteit en identificatie met uw bedrijf in uw voordeel kunt gebruiken. Naast de bovengenoemde factoren spelen ook (beperkende) overtuigingen, leerprocessen en structureel positieve feedback een interessante rol op de weg naar een succesvolle (samen)werking met uw medewerkers. NLP is voor het bedrijfsleven daarom een uitermate nuttige benadering als het gaat om menselijke kapitaal.

## Structurele effecten

Wie een plant uit de grond trekt, weet dat die plant daarna niet meer groeit. Bij uw medewerkers werkt het op dezelfde manier. Wie alleen trekt aan het gedrag en de vaardigheden van mensen, beperkt de groeimogelijkheden van de wortels, de hogere neurologische niveaus. Trainers binnen de contact center wereld concentreren zich bij gedrag en vaardigheden vooral op het lagere neurologische niveau, waarvan maar de vraag is of het een structureel effect oplevert.

De kans is namelijk groot dat de effecten die worden bereikt van tijdelijke aard zijn. Zolang de bedrijfsfilosofie die wordt nagestreefd niet door de medewerker wordt begrepen en in zijn persoonlijk systeem wordt opgenomen, stagneren de prestaties en het werkplezier op de lange termijn. Slaagt een trainer of manager er echter in om tot hogere neurologische niveaus door te dringen en een verandering te realiseren, dan is het effect structureel te zien, horen en voelen. Het individu maakt de filosofie onderdeel van zijn eigen identiteit, waarden en overtuigingen en zal daar vanuit de neurologische beginselen ook zijn vaardigheden en gedrag aanpassen. Trainers en managers doen er goed aan om zich ook te concentreren op hogere neurologische niveaus, waarmee een permanent effect wordt bereikt. De eerste neurologische niveaus resulteren vaak alleen in een tijdelijk effect, waarbij de betreffende medewerker bovendien aangesproken wordt op zijn aanpassingsvermogen, als de verwachte werkzaamheden niet in lijn zijn met zijn hogere neurologische niveaus.

## Startpunt de mens

Om in verbinding te komen met uw medewerkers, moet de mens altijd het startpunt van een training zijn. Dat lijkt een open deur, maar meestal staan de bedrijfsdoelstellingen en de benodigde vaardigheden in een training centraal. Er wordt wel uitgelegd wat er moet gebeuren, maar niet waarom iets moet gebeuren. Naar drijfveren die de (individuele) medewerkers heeft, wordt vermoedelijk niet eens gevraagd, laat staan dat ze onderdeel uitmaken van de strategie van een bedrijf. Waar een medewerker voor staat, is een cruciale vraag als u het succes van de werkzaamheden wilt beïnvloeden. Inzicht in de waarden van uw medewerkers is van belang om het juiste werk te selecteren waar zij het meeste rendement én plezier uit halen.

Bij VANAD is in dit verband de FORWARD-formule ontwikkeld. FORWARD is de samenvoeging van alle beginletters van de kernwaarden die wij in onze bedrijfsvoering en activiteiten hanteren. Deze kernwaarden zijn Fun, Ontwikkeling, Respect, Waardering, Aandacht, Resultaat en Daadkracht. Deze kernwaarden komen voort uit de bedrijfscultuur die in de beginjaren van VANAD is ontstaan. FORWARD is voor onze medewerkers een belangrijke rode draad in hun werkzaamheden. Het geeft hen richting in hun werk en zorgt voor een heldere voorstelling over waarom zij bepaalde werkzaamheden uitvoeren. Vanzelfsprekend zijn deze kernwaarden ook belangrijk bij het selectieproces van nieuwe medewerkers. Hun normen en waarden moeten in hoofdlijnen overeen komen met de kernwaarden, willen zij een structurele bijdrage aan het succes van VANAD kunnen leveren en met succes en plezier hun eigen werk kunnen uitvoeren.

## Loyaliteit en verantwoordelijkheid

Om de persoonlijkheid van medewerkers te bereiken, is het nodig om energie te steken in het achterhalen van de wederzijdse doelen en drijfveren. Wie er als werkgever in slaagt om aansluiting te vinden tussen de doelen en drijfveren van zijn medewerkers, creëert een ongekende loyaliteit en verantwoordelijkheid bij zijn medewerkers. Door de overtuiging, motivatie en identiteit van medewerkers positief en met respect te beïnvloeden, kan een persoonlijk groei-effect gerealiseerd worden.

Naast de FORWARD-formule ontwikkelde VANAD daarom het Jij bent Fantastisch!-principe, dat op identiteitsniveau wordt ingezet. Vanuit dit principe gaat VANAD er bij elke medewerker vanuit dat hij fantastisch is, totdat zijn gedrag of zijn vaardigheden het tegendeel bewijzen. Dit lijkt opnieuw een open deur, maar wordt in de praktijk nauwelijks toegepast. Hoe vaak wordt een kandidaat niet louter op zijn CV afgewezen, zonder dat er een kennismaking is geweest? Daarom nodigt VANAD al haar kandidaten uit voor een groepsinterview, zodat er daadwerkelijk een kennismaking plaatsvindt voordat iemand wordt beoordeeld. Met de keuze van een groepsinterview voorkomt VANAD een onevenredige belasting van de HR-afdeling; het maakt in deze vorm immers niet zoveel uit of er vijf of tien kandidaten aan het groepsinterview deelnemen.

Vaak wordt bij de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers de nadruk gelegd op het verbeteren van de zwak ontwikkelde capaciteiten, waarbij de focus wordt afgeleid van de sterke eigenschappen. VANAD tracht juist te investeren in de sterke capaciteiten van haar medewerkers, om zo maximaal rendement uit hen te halen doordat de medewerkers werk doen waar zij goed in zijn, in kunnen groeien en dus ook leuk vinden.

Overigens staan veel medewerkers bij het in dienst treden sceptisch tegenover onze Jij bent Fantastisch! filosofie. Kandidaten die bij ons op gesprek komen, zien de filosofie vaak als een losse kreet, die vooral bedoeld is voor het wervingsproces. Door ook vanuit deze overtuigingen en waarden te werken, merken onze medewerkers dat wij staan voor de kernwaarden die wij uitstralen. Zo gaan zij geloven in deze uitgangspunten en onze kernwaarden ondersteunen en dragen. Onbewust bereiken zij bij zichzelf een hoger neurologisch niveau en ontstaat er een verbinding tussen hun eigen doelen en waarden en die van het bedrijf.

## Het winnende team

Natuurlijk is inzicht in de individuele persoonlijkheid van uw medewerkers belangrijk, maar om als bedrijf (commercieel) succes te behalen is het ook noodzakelijk om een winnend team te creëren. Daarvoor is het belangrijk dat uw medewerkers zich zelf bewust worden van hun persoonlijke invulling van de neurologische niveaus, feitelijk hun persoonlijkheid. Wees duidelijk over de trainingsmethoden die u hanteert en praat met hen over hoe zij de wereld om zich heen waarnemen en welke groeimogelijkheden zij in uw bedrijf zien. Op die manier leert u uw medewerkers om zich open te stellen en in hun persoonlijkheid te investeren. De volgende stap is dan om de medewerkers onderling bewust te maken van elkaars overtuigingen en de persoonlijke doelstellingen die iedereen zich stelt. Door in teamverband deze zaken te bespreken, creëert u een ijzersterk team van mensen die weten wat zij van elkaar kunnen verwachten en vanuit gezamenlijke waarden en overtuigingen werken.

Om dit te realiseren heeft VANAD bijvoorbeeld bij één van haar projecten een speciale opdracht aan haar medewerkers gegeven. Iedereen zette zijn persoonlijke dromen op papier, die vervolgens in groepsverband werden besproken. Het beschrijven van en praten over deze persoonlijke dromen gaf de medewerkers meer inzicht in de identiteit en motivatie van hun collega's. De dromen zijn later gebundeld tot een klein boekje, die alle medewerkers als herinnering mee naar huis kregen. Deze persoonlijke groepsaanpak resulteerde in een enorme betrokkenheid en onderling begrip, wat resulteerde in een gezamenlijke drijfveer: het behalen van een zo hoog mogelijk conversiepercentage.

## Hogere eisen

De komende jaren wordt in de contact center branche steeds meer van agents gevraagd op het niveau van gedrag en vaardigheden. De afhandeling van eenvoudige verzoeken verplaatst zich naar andere kanalen, waarbij vooral self-service via internet of IVR's een belangrijk deel van het (telefonisch) verkeer wegneemt. De verzoeken die door de contact center agents afgehandeld worden, zullen steeds complexer en uitdagender worden, wat ook met zich meebrengt dat ervaring waardevoller wordt. Dat betekent dat u de ruimte moet scheppen om persoonlijke ontwikkeling na te streven, zodat u een permanente verbinding legt tussen de doelen van uw bedrijf en die van uw medewerkers. Investeren in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers is daarom cruciaal voor de loyaliteit en bedrijfstrouw van uw mensen.

## Mensgerichtheid

Belangrijk is tenslotte dat uw motieven oprecht zijn. Biedt uw medewerkers de ruimte om persoonlijke ontwikkeling na te streven, zodat zij toegang krijgen tot hun hogere neurologische niveaus. Dat is geen korte termijn werk, maar vergt geduld en aandacht. Wie op zoek is naar direct resultaat moet andere manieren zoeken. Wilt u structurele verbeteringen, verdiept u zich dan oprecht in uw mensen en gebruik bovenstaande beginselen. Betere prestaties beginnen namelijk met mensgerichtheid.

## Profiel Susanna Nevalainen

Talent Trainer Susanna Nevalainen is geboren en getogen in Finland. Na haar VWO opleiding en Liberal Arts studie in Virginia (USA) deed zij ruime werkervaring op als danspedagoge en choreograaf. Haar drang om meer van de wereld te zien leidde haar naar de toeristische sector, waar zij jaren als reisleader, entertainer en supervisor bij een grote reisorganisatie werkte. Uiteindelijk bracht de liefde haar naar Nederland, waar zij vanuit haar internationale achtergrond ging werken bij Hewlett Packard's European Customer Support Center. Daar raakte zij gepassioneerd over de contact center branche, waarin zij zich steeds meer ging verdiepen in coaching en training. In 2006 leverde die inzet haar de titel Supervisor van het jaar op. Sinds 2007 is Susanna verbonden aan VANAD, waar zij als Talent Trainer verantwoordelijk is voor het beheren van de Jij bent Fantastisch! filosofie en de FORWARD kernwaarden in de trainingsmethode van VANAD.