

*VANAD's zeven zekerheden...*  
*... om talent te behouden*

Auteur: Shirley Cheung  
Januari 2009

## *Talent voor behoud!*

De contact center branche heeft als geen andere sector te maken met een hoog personeelsverloop. In sommige contact centers is er sprake van meer dan 200% verloop op jaarbasis. VANAD Contact Centers startte haar bedrijf in juli 2005 en groeide sinds die tijd van 26 naar 750 medewerkers. Opvallend genoeg is het verloop bij VANAD een stuk lager dan bij haar branchegenoten. De afdeling Team Development is verantwoordelijk voor de werving, selectie én het behoud van de medewerkers. Manager Shirley Cheung vertelt in zeven stappen hoe VANAD haar beste medewerkers in huis houdt en noemt ze de 'zeven zekerheden van talentbehoud'.

### 1. Ga uit van wat iemand wél kan

Voor elke functie in een bedrijf zijn specifieke vaardigheden nodig. Vaak is een opleiding of relevante werkervaring het uitgangspunt om iemand te selecteren of aan te nemen voor een specifieke functie. Daarbij wordt echter zelden gekeken naar andere talenten die iemand heeft. De nadruk ligt te vaak op wat iemand niet kan, waarbij de kwaliteiten die iemand wél heeft voor het gemak maar even onbelicht blijven.

VANAD hanteert daarom het 'Jij bent Fantastisch!' principe. Dat klinkt niet alleen bemoedigend voor medewerkers, maar heeft ook een inhoudelijke betekenis. Natuurlijk werken er bij ons geen perfecte mensen, maar wij zijn er wel van overtuigd dat elke individuele medewerker specifieke kwaliteiten heeft waarin hij uitblinkt. Volgens het Jij bent Fantastisch! principe gaan wij er vanuit dat elke persoon over een aantal (verborgen) fantastische eigenschappen beschikt, waardoor hij of zij een unieke waarde voor onze organisatie heeft. Met dit uitgangspunt worden onze kandidaten geselecteerd en worden onze medewerkers begeleid. Door bij iedere individuele medewerker te zoeken naar zijn specifieke fantastische talenten wordt niet alleen maximaal rendement voor onze organisatie behaald, maar voelt de medewerker zich ook optimaal gerespecteerd. Wie de specifieke talenten van zijn medewerkers in kaart heeft, kan hen bovendien passend en leuk werk bieden waarin zij goed zijn. Dat levert per saldo niet alleen effectievere, maar ook loyalere medewerkers op.

### 2. Biedt een loopbaan en loopbaanbegeleiding

Ontwikkeling is tegenwoordig een vast onderdeel van vrijwel elke personeelsadvertentie. Doorgroeimogelijkheden zijn daardoor misschien wel het grootste cliché in de werving & selectie van medewerkers. Om nieuw geworven medewerkers ook daadwerkelijk te behouden, is het dan ook de kunst om de ontwikkelkansen die je als bedrijf belooft waar te maken.

Daarom biedt VANAD haar contact center agents een professionele loopbaan, inclusief de begeleiding die daarvoor noodzakelijk is. Een vast onderdeel binnen ons contact center is training, niet alleen op de producten of diensten waarvoor onze agents werken, maar ook op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en gesprekstechniek. Wij bieden onze medewerkers een contact center toolkit, waarin gereedschap zit die zij ook in het dagelijks leven kunnen gebruiken. Onder leiding van onze Talent Trainer is een uitgebreid trainingsprogramma samengesteld met verschillende modules, waarin onze medewerkers telkens een stapje verder

komen in het verbeteren van hun competenties en ervaring op het gebied van klantcontact en steeds complexere vraagstukken kunnen beantwoorden. Hoe langer een agent voor VANAD werkt, hoe eerder hij recht heeft op het volgen van een volgende trainingsmodule. Alle trainingen worden afgesloten met een toets, waarmee de agents een certificaat kunnen behalen. Daarmee worden de voortgang en de vaardigheden van de agents nauwkeurig in kaart gebracht. De variatie aan werkzaamheden zorgt er bovendien voor dat onze medewerkers zich breed ontwikkelen op het gebied van customer services. Zo kunnen wij voor onze opdrachtgevers multi-skilled agents inzetten, of juist voor specifieke klanten agents selecteren die op bepaalde competenties hun toegevoegde waarde hebben bewezen.

Training alleen is echter niet voldoende. Contact center agents met organisatorisch talent krijgen ook de kans om zich op andere vlakken binnen onze organisatie te manifesteren. Meer dan de helft van de medewerkers van onze stafafdelingen is als contact center agent begonnen bij VANAD, maar heeft nu in een rol binnen onze organisatie waarin hun specifieke talenten nadrukkelijk tot uiting komen.

Het bieden van een loopbaan betekent dus dat je als bedrijf zoveel mogelijk van je staf- en managementposities met eigen mensen op moet vullen. Het is in elke branche lastig om mensen aan te trekken die het werk én de bedrijfscultuur kennen. Daarom is het ideaal als er iemand 'van de vloer' komt die niet alleen het werk, maar ook de organisatiecultuur kent. Bovendien is het aantrekken van externe managers en staffunctionarissen funest voor je geloofwaardigheid. Wie doorgroeimogelijkheden biedt, moet zijn medewerkers in alle lagen van de organisatie de kans bieden om hun waarde in een 'hogere' functie te bewijzen.

### 3. Richt je hele organisatie in om talent te ontdekken

Wie talent wil behouden, zal daar vanaf het eerste moment moeite voor moeten doen. Echte talenten zijn immers snel weggekaapt door een concurrent. Daarom moeten alle stafmedewerkers zich bewust zijn van talent. Iemand die bijzondere vaardigheden heeft, moet op het netvlies van de hele organisatie komen.

Dat begint al bij de sollicitatie. Bij VANAD worden sollicitanten in groepjes ontvangen en wordt er tijdens een groepsinterview naar hun motivatie gevraagd om te solliciteren. Na afloop van elk groepsinterview worden de namen van de agents die zich opvallend hebben gemanifesteerd, direct op een *hotlist* geplaatst. Iedereen die op deze hotlist staat, wordt qua ontwikkeling extra in de gaten gehouden om ervoor te zorgen dat zijn talenten optimaal worden ingezet. Ook na elke training wordt er bekeken welke kandidaten aan de hotlist toegevoegd kunnen worden. Niet alleen Team Development kan iemand voor de hotlist aandragen, maar ook alle andere stafmedewerkers die talent binnen de organisatie ontdekken kunnen namen op de hotlist plaatsen.

Deze hotlist lijkt geheimzinnig, maar is dat allerm minst. De hotlist hangt uitgeprint op de kamer van de afdeling Team Development, dus alle medewerkers van VANAD kunnen zien wie er op deze lijst staan. Voor de stafmedewerkers is de hotlist erg belangrijk om te zien welke potentiële toppers zij nog beter in de gaten moeten houden, voor de contact center agents is het bestaan van de hotlist een motivatie om nog beter te presteren, zodat ook hun naam op deze lijst komt. De hotlist is slechts een middel; het doel is dat het hele bedrijf bezig is om het talent dat binnen de organisatie aanwezig is te ontdekken.

## 4. Vraag wat mensen willen

Elke manager of directie kan natuurlijk een plan bedenken om medewerkers loyaal en betrokken te houden, maar uiteindelijk valt of staat dit plan met de acceptatie door 'de werkvloer'. Het is dan ook cruciaal te weten wat er op deze werkvloer precies speelt. Wie een mensgerichte organisatie pretendeert te zijn, moet dat waarmaken richting haar medewerkers. Een medewerker die naar zijn mening wordt gevraagd, verwacht immers dat hij wat van zijn antwoorden terug ziet in de bedrijfsvoering.

Wie haar talentvolle medewerkers wil behouden, moet dus permanent bezig zijn met de medewerkertevredenheid en de signalen die daaruit voortkomen. Een medewerkertevredenheidonderzoek is een goed begin, maar is pas relevant als het een terugkerend onderzoek is waarin de resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden. Bovendien zeggen percentages niet altijd alles; juist de inhoudelijke signalen die medewerkers aan de organisatie aangeven, zijn uitermate waardevol voor een goede bedrijfsvoering, waarin talenten behouden blijven voor de organisatie.

Bij VANAD worden wekelijks happy calls uitgevoerd, waarin alle nieuwe medewerkers worden opgebeld om naar hun ervaringen in de eerste weken te vragen. Ook alle medewerkers die langer in dienst zijn worden periodiek gebeld om hen gewoon even te vragen naar hun ervaringen op de werkvloer. De informatie uit deze gesprekken is voor de stafafdelingen van VANAD belangrijk om hun werkzaamheden verder te optimaliseren. De verbeterpunten worden (in samenvatting) doorgestuurd naar alle betrokken stafmedewerkers in de organisatie. Bij de happy calls gaat het niet om de prestaties van de medewerkers, maar om de persoonlijke aandacht en verbeterpunten die gesignaleerd worden. Luisteren naar wat mensen willen heeft een positieve invloed op het gevoel van medewerkers dat de organisatie open staat voor ideeën en kritiek en dat er aandacht is voor iedereen.

## 5. Vraag verder dan het CV

Vaak is een CV de belangrijkste reden om iemand wel of niet voor een sollicitatiegesprek uit te nodigen. Natuurlijk is de professionele achtergrond van een potentiële nieuwe medewerker relevant, maar dat is maar een beperkte graadmeter. Een mens is immers veel meer dan zijn professionele achtergrond. Daarom is het belangrijk verder te vragen dan het CV en inhoudelijke discussies aan te gaan die ingaan op de persoonlijkheid van de kandidaat of de visie op de markt of functie waarin hij terecht komt. Vraag naar verwachtingen en daag een kandidaat uit om meer over zichzelf te vertellen dan de baantjes die hij hiervoor heeft gehad of de opleiding die hij volgt.

Verder kijken dan het CV, vanuit het beginsel dat iedereen een aantal 'fantastische' vaardigheden heeft, levert bij de werving en selectie in ieder geval meer aandacht voor (latente) talenten op. Verdieping in de persoonlijkheid, interesses of hobby's van medewerkers zorgen bovendien voor meer betrokkenheid en loyaliteit. Zonder werk en privé teveel met elkaar te vermengen, is het toch fijn als je op je werk je op dezelfde manier kan gedragen als thuis.

## 6. Laat medewerkers zelf hun werkplek inrichten

VANAD bevindt zich in de wereld van gesprekken. Het voeren van gesprekken is onze dagelijkse core business. Mensen die zich slecht voelen, voeren slechte gesprekken. Om maximaal rendement te behalen, moeten wij er dus voor zorgen dat mensen zich altijd prettig voelen als zij voor VANAD aan het werk zijn.

Natuurlijk hebben wij niet altijd invloed op de gemoedstoestand van onze agents, maar we kunnen er op zijn minst voor zorgen dat zij zich helemaal thuis voelen als zij aan het werk zijn. Eén van onze grondbeginselen is daarom dat agents zelf hun werkplek indelen en dat de teams hun eigen vloer inrichten. Zo kan iedere medewerker de voorwaarden creëren waar hij zich prettig bij voelt, oftewel waarin hij de beste gesprekken voert. Vindt u de werkplekinrichting wellicht niet representatief richting uw opdrachtgevers, die ook wel eens bij u over de vloer komen? Bedenk u zich dan eens dat uw medewerkers uiteindelijk het werk doen, en niet de opdrachtgevers. Als het resultaat dat uw bedrijf neerzet conform de verwachting is van uw opdrachtgevers, dan zult u hen niet horen klagen over de inrichting van uw kantoor. Uiteindelijk gaat het u beiden immers om rendement.

## 7. Straal passie uit

Wilt u medewerkers gemotiveerd houden, dan moet u zelf passie uitstralen voor het werk waar u mee bezig bent. Passie betekent volle overgave voor de branche waar uw bedrijf zich in bevindt, de uitstraling dat u er alles aan doet om het doel te bereiken. Passie geeft medewerkers energie, dus hoe meer passie u uitstraalt, hoe meer energie uw medewerkers erin zullen steken om hetzelfde te bereiken.

Passie is voor een groot deel ook afhankelijk van inlevingsvermogen. Wie immers geen weet heeft van de inhoud van het werk op de vloer, kan ook geen passie uitstralen voor dat werk. Toen VANAD in de zomer van 2005 van start ging, koos de directie ervoor om eerst zelf aan de telefoon te gaan zitten om te ervaren hoe het is om contact center agent te zijn en een vloer vol agents aan te sturen. Met die ervaring als basiskennis ontstond de passie voor het vak, met als gevolg de drive om de hele organisatie telkens beter te maken. Tot op de dag van vandaag is iedere laag in onze organisatie betrokken bij dit proces. Passie is een laatste sleutelwoord in VANAD's zeven zekerheden voor talentbehoud!

## Profiel Shirley Cheung

Shirley Cheung werkte meer dan vijf jaar bij Nationale Nederlanden, waar zij een coördinerende rol had in een 15-koppig team waar beheerwerkzaamheden werden uitgevoerd op het gebied van particuliere levensverzekeringen. Met deze ervaring op zak trad zij in de zomer van 2005 als één van de eerste medewerkers in dienst van VANAD, waar zij verantwoordelijk werd voor Team Development, bij veel bedrijven beter bekend als HR(M)-afdeling. In de jaren die volgden gaf Shirley de afdeling vorm en groeide Team Development naar zes fulltime medewerkers, die voor een belangrijk deel verantwoordelijk zijn voor de forse personele groei die VANAD heeft doorgemaakt.