

Ziekteverzuim in contactcenters

Mede vanwege negatieve stressreacties van medewerkers en ongunstige psychosociale omstandigheden hebben contactcenters in Nederland een relatief hoog ziekteverzuimpercentage. Ook het verloop is veel groter dan bijvoorbeeld in de financiële en dienstverlenende sector. Een generiek model biedt inzicht in de manier waarop gestalte kan worden gegeven aan een gefundeerd ziekteverzuimbeleid.

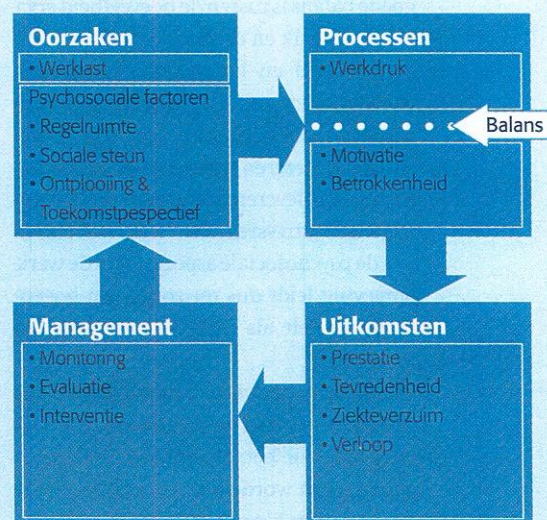
door: Peter Rasker, Tony Gaillard (TNO Technische Menskunde), Gerard van Vliet en Marco Vianen (Coniche International)

Managers zijn vaak geneigd ad-hoc-maatregelen te nemen om ziekteverzuim terug te dringen en personeelsverloop een halt toe te roepen. Ze trekken een standaardoplossing uit de kast, zonder erbij stil te staan of de oplossing het probleem dekt, of op de lange termijn het gewenste effect heeft. Zulke maatregelen nemen de oorzaken voor ziekteverzuim en verloop doorgaans niet weg. Met als gevolg hoge investeringen, terwijl de verwachte resultaten uitblijven. Voordat maatregelen genomen worden, is het belangrijk vast te stellen welke factoren in een bedrijf het ziekteverzuim en het verloop veroorzaken. Is dit eenmaal bekend, dan kunnen gerichte maatregelen worden genomen. Gegeven de financiële en organisatorische randvoorwaarden, kunnen managers dan afwegingen

maken tussen verschillende oplossingen en het verwachte rendement.

■ Gerichte aanpak

Een manager kan bijvoorbeeld kiezen voor maatregelen die wellicht niet het beste resultaat opleveren, maar wel het snelst en goedkoopst zijn te realiseren. Aangezien een organisatie niet alles tegelijk kan doen, is het goed te weten welke maatregelen het meest effectief zijn. Om dit te bepalen, hebben TNO Technische Menskunde en Coniche International een gerichte aanpak ontwikkeld, waarmee voor ieder contactcenter de oorzaken voor ziekteverzuim en verloop kunnen worden blootgelegd. Ook is het mogelijk aan te geven welke factoren de grootste bijdrage leveren. Op basis hiervan worden oplossingen ontwikkeld die



Model 1: Generiek model van functioneren: relaties tussen oorzaken, processen, uitkomsten en managementactiviteiten

hierop zijn toegesneden. Uit verschillende onderzoeken komt een groot aantal factoren naar voren die ziekteverzuim en verloop negatief beïnvloeden, zoals saai en monotoon werk, intensieve werkbelasting, onrealistische prestatiedoelstellingen, voortdurend toezicht, lastige klanten, conflicten op het werk of een eenzijdige functie-inhoud zonder loopbaanperspectief. Ondanks de bekendheid met deze factoren is het in de praktijk lastig aan te geven wat de precieze oorzaken in een specifiek bedrijf zijn. Daarom is het moeilijk om op grond van algemeen onderzoek te beslissen wat voor een gegeven contactcenter de beste oplossingen zijn. Omdat ieder contactcenter anders is, zijn ook de oorzaken van ziekteverzuim en verloop verschillend.

■ Psychosociale aspecten

Stress ontstaat niet zozeer door een hoge werklast. Zolang het werk interessant en uitdagend is en mensen gemotiveerd zijn, kunnen mensen heel veel werk aan. Er zijn dus andere factoren die leiden tot negatieve stressreacties. Het gaat vaak mis wanneer medewerkers moeten werken onder ongunstige psychosociale omstandigheden, zoals kleine regelruimte, weinig sociale steun, geen ontplooiingsmogelijkheden, een beperkt toekomstperspectief of conflicten.

Werkgevers denken vaak dat het verbeteren van de werkomstandigheden een negatieve invloed heeft op de productiviteit van de medewerkers. Maatregelen zoals het invoeren van flexibele werktijden, zelf plannen en pauzes nemen lijken op het eerste gezicht te leiden tot een lagere productiviteit. Dit is een misverstand. Zolang er een goede balans is tussen de hoeveelheid ervaren werkdruk en de mate waarin mensen gemotiveerd en betrokken zijn bij hun werk, kunnen medewerkers zeer veel werk verzetten. Het is dus mogelijk een win-win situatie te creëren waarin mensen een hoge prestatie leveren, zonder dat dit leidt tot negatieve stressreacties. Het verbeteren van de psychosociale aspecten van de werkomgeving leidt dus tot zowel een hogere productiviteit als meer tevredenheid en gezondheid.

De vraag is op welke manier de balans tussen de ervaren werkdruk enerzijds en motivatie en betrokkenheid anderzijds gunstig kan worden beïnvloed. De motivatie en betrokkenheid van medewerkers zijn het gevolg van behoeften die mensen van nature hebben: behoefte aan regelruimte, sociale contacten, ontplooi-

ingsmogelijkheden en zekerheid over de toekomst. Deze factoren beïnvloeden de motivatie en betrokkenheid in positieve zin en kunnen langdurig de negatieve effecten van werkdruk verminderen of zelfs voorkomen. De werking hiervan is modelmatig weergegeven in model 1 waarin de relaties tussen de oorzaken, processen en uitkomsten staan. Het model maakt duidelijk dat de ervaren werkdruk niet alleen wordt beïnvloed door de hoeveelheid werk, maar ook door

psychosociale factoren. Als een medewerker bijvoorbeeld wordt geconfronteerd met problemen in zijn werk of piekbelasting, zal hij of zij daar beter mee omgaan wanneer de psychosociale factoren gunstig zijn. Een goede relatie met de leidinggevende en collega's werkt bijvoorbeeld als een buffer waardoor een hoge belasting niet tot stressreacties leidt.

In het kader links wordt dit model stap voor stap toegelicht.

Werklast en werkdruk

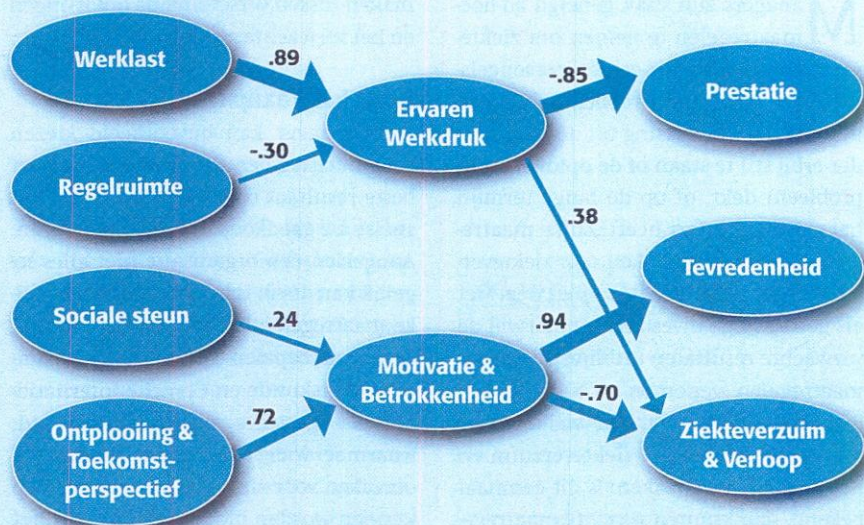
Onder werklast wordt verstaan de objectieve eisen die het werk stelt, zoals de concentratie die het werk vergt, het werktempo en de emotionele belasting (bijvoorbeeld werken met lastige klanten). Werklast is *niet* hetzelfde als de ervaren werkdruk. Werkdruk is de hoeveelheid werk en de zwaarte van het werk zoals die door de werkende ervaren wordt. Het is de som van de cognitieve, emotionele en fysieke belasting, opgeroepen door de eisen van het werk (= werklast). Bijvoorbeeld in hoeverre medewerkers het werk te zwaar of het tempo te hoog vinden, zich zorgen maken over hun werk en daarover piekeren en hoeveel tijd medewerkers nodig hebben om van hun werk bij te komen (herstelbehoefte).

Behalve werklast zijn er nog drie categorieën van psychosociale factoren die belangrijk zijn: regelruimte, sociale steun en ontplooiing en toekomstperspectief, die alledrie voortkomen uit behoeften die mensen van nature hebben.

■ Vaststellen samenhang

Model 1 toont een generiek model van de factoren die van invloed zijn op ziekteverzuim en verloop. Het verschilt per contactcenter welke factoren de belangrijkste zijn en hoe ze met elkaar samenhangen. Daarom is het belangrijk om het model toe te passen op een specifiek contactcenter of misschien zelfs wel op een bepaalde afdeling. Hiermee wordt duidelijk welke factoren in het desbetreffende contactcenter van invloed zijn. Vervolgens kunnen op basis daarvan gerichte oplossingen worden ontwikkeld.

Om een toegepast model te ontwikkelen worden gegevens uit het contactcenter verzameld. Allereerst door interviews af te nemen bij een aantal sleutelfiguren in de organisatie. Hiermee wordt de organisatie in kaart gebracht (o.a. afdelingen, teams) en eventuele specifieke aandachtspunten besproken (recente reorganisaties, nieuwe procedures). Vervolgens wordt via internet anoniem een vragenlijst afgenomen bij zo veel mogelijk medewerkers van het contactcenter. Na de gegevensverzameling worden de



Model 2: Voorbeeld van een specifiek model voor een bepaald contactcenter met de samenhang tussen de factoren en de sterkte van de relaties

resultaten statistisch verwerkt, waarbij voor elke factor in het model een score wordt vastgesteld. Hierna begint het belangrijkste onderdeel van de analyse; het vaststellen van de samenhang tussen de factoren en de mate waarin de verschillende factoren bijdragen aan de balans.

■ Overzichtelijk resultaat

Op grond hiervan wordt ten slotte een model gemaakt dat specifiek is voor het onderzochte contactcenter. Model 2 toont dezelfde factoren als dat in het generieke model 1. De relaties en de scores zijn nu echter gebaseerd op de werksituatie in het contactcenter. De pijlen geven de samenhang aan tussen gemeten factoren. De getallen bij de pijlen kunnen variëren van -1 tot +1. Nul betekent geen samenhang, +1 een sterke positieve invloed en -1 een sterk negatieve invloed. De sterkte van de samenhang wordt ook benadrukt door de dikte van de pijlen.

Samenhang tussen factoren

Het is niet verwonderlijk dat ervaren werkdruk grotendeels bepaald wordt door de werklust (.89), terwijl regelruimte ook een belangrijke rol speelt. De negatieve relatie tussen regelruimte (-.30) en ervaren werkdruk wijst erop dat hoe meer regelruimte medewerkers hebben, des te lager de ervaren werkdruk is. De ervaren werkdruk heeft een negatieve invloed op de prestatie (-.85). Blijkbaar kunnen de medewerkers in dit specifieke contact center, wanneer zij een hoge werkdruk ervaren, niet meer de kwaliteit leveren die zij gewend zijn.

In dit contactcenter dragen ontplooiing en toekomstperspectief het meeste bij aan de motivatie en betrokkenheid (.72), terwijl sociale steun nauwelijks van invloed is (.24). Motivatie en betrokkenheid dragen op hun beurt sterk bij aan tevredenheid van de medewerkers (.94). Het ziekteverzuim en verloop worden vooral beïnvloed door de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. De negatieve relatie hiertussen (-.70) betekent dat bij een lage motivatie en betrokkenheid, de neiging te verzuimen of een andere baan te zoeken groter is. Het is opvallend dat hierbij de ervaren werkdruk (.38) minder belangrijk is.

■ Afwegingen

Uit het voorbeeld wordt duidelijk dat, om ziekteverzuim en verloop terug te dringen, het belangrijk is allereerst de

aandacht te richten op ontplooiing en toekomstperspectief (zoals opleidingen, groeimogelijkheden, vaste contracten) en pas in tweede instantie op de werklust. Verbetering van sociale steun (zoals teambuilding, coaching, training in leiderschap) en regelruimte (zoals variabele targets, zelf plannen) zullen weinig bijdragen.

Met behulp van dit inzicht kan een afweging gemaakt worden op welke factoren gestuurd gaat worden. Dit resultaat geeft aan welke factoren het belangrijkste zijn en wat de verhouding is ten opzichte van de overige factoren. Hiermee kunnen gerichte oplossingen worden ontwikkeld om het ziekteverzuim en verloop te verminderen. Bovendien kan een financiële afweging gemaakt worden tussen de kosten van de oplossingen en de verwachte bijdrage aan de productiviteit.

■ Oplossingen

Oplossingen moeten zijn afgestemd op de factoren die van invloed zijn op de balans: werklust enerzijds en regelruimte, sociale steun, ontplooiing en toekomstperspectief anderzijds. Hoewel ontplooiing en toekomstperspectief de belangrijkste factoren zijn, hoeft dat niet altijd zo te zijn. Bij andere contactcenters kunnen werklust, regelruimte of sociale steun belangrijker zijn. Voor ieder van deze factoren worden in samenwerking met het contactcenter noodzakelijk de maatregelen ontwikkeld om het ziekteverzuim en verloop terug te dringen. Deze variëren van eenvoudige interventies tot aan fundamentele wijzigingen in werkwijzen en organisatie. Oplossingen kunnen een heel gevarieerd karakter hebben. Werklust kan worden verlaagd door verbeteringen aan te brengen op het gebied van *forecasting*, het opvangen van piekdruk (overloop) of systemen die optimale cognitieve ondersteuning bieden. Ook kan men het effect op de ervaren werkdruk proberen te verlagen door het verbeteren van de stresstolerantie bij medewerkers met een stresstraining of een training in sociale vaardigheden. Ook kan worden geprobeerd de medewerker zo veel mogelijk regelruimte te geven zonder dat de prestatie afneemt. Het werk kan gevarieerder en rijker gemaakt worden door taakrotatie, taakverbreding of taakverrijking. Voor het verbeteren van de sociale steun kan het werken in een team worden bevorderd of medewerkers worden opgevangen bij agressie of moeilijke gesprekken. Tot slot kunnen door meerdere functies te creëren

met duidelijke scheidingen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers worden vergroot. 

Samenwerking TNO-TM en Coniche International

TNO Technische Menskunde (TNO-TM) en Coniche International helpen contactcenters bij het terugdringen van het ziekteverzuim en verloop in hun organisatie. TNO-TM verricht fundamenteel toegepast onderzoek naar het menselijk functioneren in veeleisende werkomgevingen om de effectiviteit, veiligheid en tevredenheid van medewerkers te verhogen. Coniche International is een adviesbureau dat zich volledig richt op contactcenters en ondersteuning biedt aan strategische (management)vraagstukken op het gebied van klantcontacten.

Geraadpleegde literatuur

Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 12 (4), 239-417.

Gaillard, A.W.K. (2003). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam.