

Monitoren is een vak

Teamleiders kunnen het er niet 'even' bij doen

Tekst: Paul Harts **Fotografie:** Magda Rinkema

Voor goede en objectieve kwaliteitsmonitoring is meer logistiek, kennis en kunde nodig. Monitoring is geen taak 'voor erbij', zoals in veel contactcenters het geval is, maar een vak op zich. Het kan alleen worden uitgevoerd door een auditor die materiekennis heeft, is gekalibreerd, de agents niet kent en met een frisse blik naar de beoordeling kan kijken. Ook moet hij of zij zijn getraind om zich te wapenen tegen de valkuilen. Paul Harts concludeert dit naar aanleiding van een onderzoek dat zijn bedrijf Auditio uitvoerde op dit gebied.

Elke manager zal toegeven dat kwaliteit in het contactcenter belangrijk is. Goed afgehandelde gesprekken zorgen immers niet alleen voor een hoge klanttevredenheid, maar door *first call resolution* (FCR) worden ook nog eens de operationele kosten verlaagd. Dat kwaliteit ook nog eens voor een verlaging van de *average handling time* (AHT) zorgt, is gebleken uit onderzoek van Auditio, gepubliceerd in het boek: 'De relatie tussen kwaliteit en Average Handling Time'.

Wie dit leest, denkt waarschijnlijk dat contactcenters 'kwaliteitsmonitoring', hét middel om de kwaliteit te meten en verhogen, even serieus nemen als de kwaliteit zelf. De praktijk wijst echter anders uit: veel contactcenters denken dat hun teamleiders zelf prima in staat zijn tot het beoordelen van gesprekskwaliteit. Ze doen het er 'even' bij... Dat kan niet langer.

FOUTEN EN OORZAKEN

De teamleider heeft vaak wél inhoudelijke kennis, maar géén inzicht in het monitoringsproces in het algemeen. Daardoor is er bij de klantcontactevaluatie te weinig aandacht voor het vaststellen van het werkelijke probleem. Wanneer een agent bijvoorbeeld een slechte analyse doet en daardoor een verkeerde procedure volgt, is het slechte analyseren van de agent de oorzaak van de fout, níet de verkeerde beslissingen die daarop zijn gebaseerd. De werkelijke oorzaak, het kernprobleem, wordt dan niet beoordeeld, maar het daarop gebaseerde wel.

Een andere probleem dat kan ontstaan bij niet-professionele kwaliteitsmonitoring, is *observer bias*: de evaluatie wordt dan vertekend door oorzaken die hun oorsprong vinden in degene die de beoordeling uitvoert. De evaluatie is daardoor niet meer objectief. Hierna volgt een opsomming van de meest voorkomende valkuilen als het gaat om de evaluatie van klantcontacten en agents.

VALKUILEN

A) *Leniency effect* ('mildheideffect', 'meegaandheideffect') - Dit effect is de neiging van teamleiders om de agents relatief positief te evalueren. Vaak gebeurt het dat een teamleider de prestaties van een minder presterende werknemer te positief weergeeft. Dit omdat hij het vervelend vindt om een agent een slechte beoordeling te geven. Of omdat hij de agent als persoon wel waardeert en ervan uitgaat dat deze, ondanks zijn slechte prestaties, wel zijn best heeft gedaan. Ook zal een teamleider nog langer met de agent door één deur moeten en de voorkeur geven aan een prettige sfeer. Het kan dus gebeuren dat een agent die slecht presteert toch een goede evaluatie krijgt en hetzelfde scoort als agents die (veel) beter hebben gepresteerd.

B) *Recency effect* ('recentheideffect') - Dit effect houdt in dat een meest recente gebeurtenis de meeste indruk maakt. Dit betekent voor kwaliteitsmonitoring dat in de agent-evaluatie het laatste gesprek van een reeks het zwaarst telt. Dit kan voorkomen als slechts één teamleider een reeks van meerdere gesprekken van een agent evalueert. Wanneer het laatste gesprek dan relatief erg goed of erg slecht is, dan klopt de totaalbeoordeling niet.

C) *Spill over effect* ('overloopeffect') - Dit effect treedt op wanneer een evaluatie uit een eerdere periode ten onrechte meespeelt bij een huidige evaluatie. Bijvoorbeeld wanneer een teamleider slechts een kleine groep agents vaker beoordeelt. Wanneer een agent bij voorgaande evaluaties slecht heeft gepresteerd, kan dit bij een huidige evaluatie meespelen. De teamleider heeft een bepaald beeld van een agent dat mogelijk niet

*ik moet mijn commerciële
kansen beter benutten...*

*ik moet mijn commerciële
kansen beter benutten...*



meer gelijk aan de werkelijkheid is, omdat de agent inmiddels training heeft gehad en zijn prestaties heeft verbeterd. Dus omdat teamleiders een goed geheugen hebben voor opvallend goede of opvallend slechte gebeurtenissen.

D) *Central tendency effect/centrality bias* - Dit effect is verwant aan de het leniency effect. Het geeft de voorkeur aan voor een keuze voor 'het gemiddelde' en wordt bij ongetrainde teamleiders uitgelokt als de beoordelingslijst te lang is. Naarmate de teamleider verder vordert in zijn beoordeling, zie je dat hij steeds vaker gemiddeld gaat scoren. De meeste werknemers krijgen een beoordeling die de norm is. Bijvoorbeeld, wanneer een oordeel moet worden gegeven op een vijfpuntsschaal A, B, C, D en E en de norm is C, dan krijgt de meerderheid vaak een C. Dit is statistisch een onwaarschijnlijke verdeling.

E) *Sequency effect/contrast effect* ('volgorde-effect'/contrasteffect') - Dit effect houdt in dat een teamleider wordt beïnvloed door voorgaande of volgende beoordelingen en dat het verschil in de evaluaties mee gaat spelen in de evaluatie. Dit kan gebeuren wanneer één teamleider meerdere gesprekken, van één of meerdere agents, achter elkaar luistert. Wanneer een goed gesprek volgt na een reeks slechte gesprekken, dan valt dit gesprek extra op doordat het verschil in kwaliteit relatief groot is. Dit gesprek krijgt dan een hoge score die niet alleen door een goede prestatie is verkregen, maar ook door het verschil in kwaliteit met de voorgaande gesprekken. Ook is het mogelijk dat een relatief slechte prestatie na meerdere goede gesprekken onevenredig slecht scoort.

F) *Cognitieve dissonantie* - Wanneer tegenstrijdige overtuigingen worden gecompenseerd, is er sprake van 'cognitieve dissonantie'. Een overtuiging wordt hierbij zo aangepast dat deze beter aansluit op een andere overtuiging. Dissonantie is hierbij de toestand die ontstaat als dingen niet zo gaan als iemand verwacht. Deze toestand wordt als onprettig ervaren en mensen willen dan ook zo snel mogelijk terug naar een consistente toestand, een wereld waarin alles klopt. Deze overstap wordt gemaakt door verwachtingen bij te stellen of door een oordeel over een situatie aan te passen.

G) *Halo effect* - Bij dit effect zorgt de aanwezigheid van een bepaald kenmerk of een bepaalde kwaliteit ervoor dat een teamleider ervan uitgaat dat een ander kenmerk/kwaliteit ook aanwezig zal zijn. De ene kwaliteit zorgt voor een 'aura' (halo) die de waarneming van een teamleider/supervisor beïnvloedt. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer een coach twee 'skills' evalueert. De agent scoort erg goed op de ene skill en beduidend minder op de andere. De coach gaat er dan vanuit dat de tweede score een vergissing is, terwijl bij een andere agent ervan uit wordt gegaan dat deze 'gewoon' minder goed is.

TEGENGIF

Bovenstaande effecten maken duidelijk dat het domweg niet realistisch is om van een teamleider zonder specifieke training, zonder duidelijk afgebakende tijdblokken en nota bene vaak zelf afkomstig uit de groep agents, te verwachten dat hij/zij de prestaties van die groep agents objectief, accuraat en tijdig evalueert en hier goede rapporten over oplevert. Toch is het zeker mogelijk om in een contactcenter goed en objectief de kwaliteit vast te stellen. Namelijk door externe auditors (*lees kader*) in te zetten. De effecten kunnen dan op de volgende manieren worden vermeden.

- *Ad A*) Door de contactevaluatie door externe auditors te laten doen, die de agents niet kennen, wordt de score niet beïnvloed door een relatie.
- *Ad B*) Door de gesprekken van één agent te verdelen over meerdere auditors wordt de evaluatie niet beïnvloed.
- *Ad C*) Wanneer de kwaliteitsmonitoring wordt uitgevoerd door externe auditors die de gesprekken van vele agents evalueren, speelt het 'beoordelingsverleden' van een agent niet mee. Bovendien hebben zij geen toegang tot inzage in dit verleden.
- *Ad D*) De scores van externe auditors worden constant en over lange periodes gecontroleerd, zodat kan worden nagegaan of een auditor last van dit effect heeft. Bovendien worden vaak tools ingezet die de evaluatie-items steeds in een andere volgorde presenteren. Dat is lastig voor een auditor, maar hij blijft er wel wakker bij.
- *Ad E*) Externe auditors controleren klantcontacten van verschillende partijen en zijn bij de evaluatie dus altijd 'fris': ze wennen niet aan overall slechte of overall goede prestaties en worden getraind zich te wapenen tegen het contrasteffect.
- *Ad F*) Externe auditors zijn getraind om elk evaluatie-item apart te beschouwen, los van de andere items. Soms worden de verschillende items van één klantcontact zelfs uitgesmeerd over meerdere auditors. Hierdoor heeft het Halo effect bijna geen kans meer.
- *Ad G*) Externe auditors hebben geen kennis over bijvoorbeeld het aantal trainingen dat een agent heeft gevolgd en kunnen dan ook onbevooroordeeld de kwaliteit vaststellen. @

*Ik moet mijn commerciële kansen beter benutten...
Ik moet mijn commerciële kansen beter benutten...*

'SUPERBEOORDELAARS'

Wanneer monitoring als een vak op zich wordt beschouwd, kan het worden uitgevoerd door een externe auditor. Die moet het monitoringsproces ook met een helikopterview kunnen bekijken en de nadruk leggen op de relevante aspecten van de beoordeling. In het ideale geval worden er meerdere auditors ingezet per domein. Voor een bedrijf dienen meerdere van deze 'superbeoordelaars' te worden ingezet om de gesprekken van agents over te verdelen. Zo wordt voorkomen dat er effecten ontstaan die voorkomen bij het beluisteren van meerdere gesprekken achter elkaar.

Een teamleider is vaak zelf afkomstig uit de groep agents

Paul Harts is werkzaam bij Auditio