



Praktijkcase



the multi-utility company

In 2011 fuseerden de klantenservice-afdelingen van energieleverancier DELTA en multimedia dienstverlener ZeelandNet tot één multi-utility klantenservice. Om de samenvoeging in goede banen te leiden, verzorgde Tele'Train een multilevel leiderschapsprogramma voor management, supervisors en contactcenter agents. Inmiddels gaat de dienstverlening veel verder dan dat.

DELTA GEEFT REORGANISATIE VORM MET LEIDERSCHAPS-PROGRAMMA VAN TELE'TRAIN

DELTA levert energie, infra- en milieudiensten en digitale services zoals internet, radio & tv en telefonie in Zeeland. Nog niet zo heel lang geleden waren het twee bedrijven, met twee klantenservices die ieder hun eigen werkwijze, systemen en processen hadden. De fusie had veel voeten in aarde. Het werk verandert, de locatie verandert voor een deel van de mensen, het rooster verandert. "Het is best een groot project om twee front- en backoffice teams van in totaal 160 fte samen te voegen", weet manager Customer Operations Jeroen de Graaf. Vandaar dat hij, op het moment dat hij voor de klus werd gevraagd, meteen Tele'Train inschakelde. "Zij hebben ervaring met dit soort trajecten terwijl het voor ons een eenmalige gebeurtenis is."

Het eerste serieuze gesprek vond in een ontspannen sfeer bij hem thuis plaats. "Samen met Paul Roodnat, consultant bij Tele'Train heb ik zitten brainstormen. We hebben een einddoel geformuleerd dat beschrijft hoe de ideale situatie eruit ziet als beide teams perfect zijn geïntegreerd en de nieuwe organisatie een feit is. Welke houding en gedrag verwachten we dan van alle medewerkers in positieve zin en in conflictsituaties? Vanuit dat gewenste plaatje met bijbehorend gedrag zijn we onze ideeën gaan structureren in een programma", vertelt De Graaf.

MULTILEVEL LEADERSHIP

Dat programma neemt alle lagen in de organisatie mee, managers, supervisors en contactcenter agents.

Het doel is om medewerkers intrinsiek te motiveren om zichzelf te verbeteren, zodat de leervraag van binnenuit komt. Op die manier worden plezier en resultaat aan elkaar gekoppeld. Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij (of zij) in zijn eigen rol leiderschap neemt vanuit zijn eigen talent, of het nu gaat om een MT-lid, een supervisor of een agent.

Het leiderschapsprogramma begon met een dag buiten de deur voor managementteam en supervisors. Op een externe locatie werden zij bijgepraat over de hoofdstrategie van de fusieorganisatie en wat hun bijdrage zou zijn in de realisatie daarvan. "DELTA wil door 'hostmanship' en adviserend verkopen de relatie met klanten versterken en uitbouwen. Onze agents in het contactcenter spelen hier een cruciale rol in. We kunnen niet genoeg benadrukken hoe belangrijk zij zijn in de verwezenlijking van onze strategie", zegt De Graaf.

Het doel van het programma is om vanuit één visie naar gezamenlijk resultaat toe te werken. Daarbij wordt gebruikgemaakt van verschillende interventies. Eén van de onderdelen van de kick-off was bijvoorbeeld een inspirerende percussiesessie gebaseerd op de zeven eigenschappen van effectief leiderschap van Covey. Daar werd glashelder wat het effect is van 'verkeerd' gedrag op de rest van het proces.

Een sleutelvraag aan alle medewerkers was om na te denken over hun eigen toegevoegde waarde voor de organisatie. Managers en supervisors hebben dat moeten vastleggen in een eigen leiderschapsstatuut, een soort paspoort waar in staat wie je bent, wat je missie is en wat je waarde is voor de organisatie. Het was één van een flink aantal huiswerkopdrachten.

TELE TRAIN

Grensverleggend klantcontact

COACHING

De meest belangrijke opdracht aan alle medewerkers is om het geleerde altijd direct toe te passen in de praktijk. "Wij willen niet voortdurend mensen naar een training sturen, wij zijn erg van het 'action learning'. Daar heeft Tele'Train zijn programma dan ook helemaal op ontworpen." Coaching maakt daarom een belangrijk onderdeel uit van het programma. Dat gebeurt ook op alle niveaus. Managers worden gecoacht door Tele'Train. Zij coachen op hun beurt de supervisors. En supervisors coachen de agents.

De medewerkers van DELTA hadden hier al ervaring mee, maar de collega's die overkwamen van ZeelandNet niet. De Graaf: "DELTA supervisors waren gewend hun coaching sterk op te hangen aan meetbare KPI's, zoals de Average Handling Time en gehaalde service levels. In de nieuwe aanpak focussen we meer op de persoonlijke ontwikkeling van een agent en de kwaliteit van de gesprekken die hij of zij voert. Van daaruit komen dan vanzelf ook de KPI's wel aan bod, maar ze staan niet langer centraal."

Wel centraal staat de attitude. Voor agents wordt de gewenste attitude vertaald in: je voorziet klanten in één gesprek van het volledige antwoord; zorg ervoor dat de klant ophangt met een glimlach; en probeer klanten zo enthousiast te maken dat ze DELTA aanbevelen bij vrienden en kennissen. "We vragen een pro-actieve houding. Dat betekent goed luisteren en de juiste vragen stellen om erachter te komen welke behoefte de klant precies heeft, wat de vraag achter de vraag is. Dat vraagt veel van zowel het IQ als het EQ van onze agents. We zien dat zij een sterke persoonlijke ontwikkeling doormaken nu we hen op deze manier begeleiden."

MEETBAAR RESULTAAT

Het programma heeft zijn vruchten afgeworpen. DELTA heeft forse stappen gezet op het gebied van hostmanship, adviserend verkopen en productiviteit. Dat uit zich in de klanttevredenheidscijfers. Tijdens de reorganisatie steeg de klanttevredenheid van een 7,2 naar een 8,3. De NPS-score met betrekking tot multimedia van de afhandeling van telefonische klachten steeg van -8 naar +20.

Vanwege deze goede resultaten gaat de organisatie nu weer een nieuw traject met Tele'Train in dat gericht is op het samenvoegen van de front- en back-office. De Graaf: "We krijgen een nieuw IT-systeem dat één integraal klantbeeld geeft en waarin het veel eenvoudiger is om mutaties te verwerken. Daardoor is het niet langer nodig om van de back-office een gescheiden functie te maken, maar is het logischer beide samen te voegen. Nu denk ik niet dat het zo'n probleem zal zijn om de front-office medewerkers back-office taken aan te leren, maar andersom is wel een uitdaging. De skills die een front-office agent nodig heeft zijn veel moeilijker jezelf eigen te maken."

GROEI

Dat vraagt wederom veel van het leiderschap van de supervisors. Zij staan al opgelijnd om medewerkers straks in dit traject te begeleiden."

Over de rol van Tele'Train kan De Graaf niet anders dan tevreden zijn. "Ze opereren als een echte partner. Ze denken mee, leveren maatwerk en sturen bij als dat nodig is. Het is niet 'u vraagt wij draaien', maar een intensieve samenwerking van A tot Z. Ze denken mee, vanaf het formuleren van de doelen tot en met het uitrollen en borgen op de werkvloer. Het programma werkt in mijn ogen zo goed omdat we niet alleen leiderschap vragen van MT en supervisors, maar ook van de medewerkers op de werkvloer in hun gesprekken met de klant. Je ziet dat zij daar persoonlijk van groeien, en daardoor de organisatie als geheel ook."

TELE'TRAIN VOOR DELTA

- Multilevel leadership zorgt voor goede borging op de werkvloer.
- Op de praktijk gerichte begeleiding verhoogt leerrendement.
- In houding en gedrag agents staan nu 'hostmanship' en adviserend verkopen centraal.
- De NPS-score met betrekking tot multimedia van de afhandeling van telefonische klachten steeg van -8 naar +20.

MEER INFORMATIE

Tele'Train
Paasheuvelweg 1
1105 BE Amsterdam Zuidoost
T 020 – 470 46 58
F 020 – 470 46 59
E info@teletrain.nl
W www.teletrain.nl



Grensverleggend klantcontact