

Zoeken naar 'the fun of having contact'

Nieuw opleidingsconcept ING leidt tot warme callcenter gesprekken

ING won in 2008 een Nationale Contact Center Award met een opleiding voor callcenter-adviseurs. Een vraaggesprek met de verantwoordelijke managers. Waarom een nieuw concept, hoe verliep de ontwikkeling en implementatie en welke lessen zijn uit dit project te leren?

Tekst Annemieke Nijman, Pao Lin Oei & Yol Nederkoorn

Christiaan Rasch is Manager Opleidingen ING Callcenters en Arie Westerhoff is Operational Manager ING Callcenters. We laten hen aan het woord over het nieuwe opleidingsconcept: over de context, de opleidingsnoodzaak, de specificaties, de ontwikkeling en de resultaten.

Topsport op het callcenter

Als je als klant belt naar ING, dan krijg je een callcenter aan de lijn. Er zijn er vier: in Arnhem, Amsterdam, Leeuwarden en Groningen. Op deze callcenters werken in totaal 2.400 telefonisch adviseurs. De telefonisch adviseurs handelen alle binnenkomende telefoontjes, e-mails en chats af. Om een indruk te geven: de callcenters verwerken elk jaar zo'n 12,5 miljoen telefoontjes en 700.000 e-mails.

Ga maar eens zes uur achter elkaar met een headset achter een computer zitten en elk gesprek weer even goed voeren

Arie Westerhoff vertelt: 'Op een callcenter werken is niet eenvoudig. Dat wordt vaak onderschat. Ga maar eens zes uur achter elkaar met een headset achter een computer zitten en elk gesprek weer even goed voeren. Ik geef het je te doen! Om klanten goed te kunnen adviseren, moet je beschikken over de juiste kennis van producten en systemen en over goede gespreks- en salesvaardigheden. Tijdens elk gesprek moet je

scherp zijn én blijven. Continu aandachtig, niet nonchalant worden. Werken op een callcenter is topsport.'

Excellente adviseurs gezocht

Arie Westerhoff: 'Goede mensen zoeken voor een callcenter, dat zou je niet moeten doen via een selectiegesprek. Kijk op straat of in de kroeg naar mensen die op een ontspannen manier contact maken met andere mensen, omdat ze het gesprek leuk vinden. Plezier beleven aan het gesprek, dat is wat wij ook willen uitstralen naar onze klanten. Vind je zo iemand, dan kun je hem of haar daarna alle inhoudelijke kennis bijbrengen. Bankzaken kunnen we iedereen met het juiste opleidingsniveau leren en vaardigheden kunnen we verbeteren. Maar plezier in klantcontact kun je iemand niet leren. Juist die combinatie van kennis, vaardigheden en "fun of having contact" maakt iemand voor ons een excellente adviseur.'

Was dat de reden dat ING een nieuw opleidingsconcept wilde? Christiaan Rasch: 'Vroeger leidden we vrij traditioneel op. Kennisgericht. De docent vertelde de adviseurs klassikaal over producten, systemen en processen. Hij gebruikte vooral powerpoints en af en toe deed hij een rollenspel. Al met al was het veel eenrichtingsverkeer: de adviseur "consumeerde" de opleiding een aantal weken lang in een klaslokaal.' Maar de tijden zijn veranderd...

Christiaan Rasch: 'We willen niet alleen de vraag van een klant goed beantwoorden, we willen ook een gesprek voeren. En dat leerden de adviseurs niet genoeg in de traditionele opleiding. Natuurlijk is het gesprek geen doel op zich. Retentie en verkoop zijn een integraal onderdeel van het werk in ons callcenter, maar wel op basis van een goed advies. Voor dat advies heb je infor-



Arie Westerhoff (links) en Christiaan Rasch.

matie nodig, maar ook een goede sfeer tijdens het gesprek. Kijk, een klant belt ons gemiddeld één keer per jaar. Het is dan ontzettend belangrijk dat een klant die ene keer beter dan goed te woord wordt gestaan. En daarbij, de maatschappij verandert, ook scholen geven interactiever les. De oude opleiding paste niet meer in het huidige tijdsbeeld. Daarom zijn we anders gaan opleiden.'

Arie Westerhoff vult aan: 'We vragen nu ook andere vaardigheden van adviseurs. Klanten zijn mondiger geworden, ze verwachten meer van degene die ze aan de lijn krijgen. Om onze klanten goed te woord te staan, hebben adviseurs inzicht in een klantgesprek nodig. Ze moeten zich afvragen: wat voor gesprek voer ik, wat wil de klant en hoe kan ik daar goed op

inspelen? Vandaar dat we onze adviseurs anders zijn gaan opleiden; het accent ligt nu veel meer op gespreks- en zoekvaardigheden en houding en gedrag van de adviseurs.'

Een gevarieerde opleiding voor een gevarieerde groep

Hoe moest het opleidingsconcept eruit komen te zien? Christiaan Rasch: 'Voorop stond: de opleiding moet aansluiten op onze mensen. We hebben een gevarieerde groep adviseurs. Om tegemoet te komen aan al die verschillende mensen met verschillende leerbehoeften en leerstijlen, kozen we voor een modulaire opzet van de opleiding. Met gevarieerde, actieve werkvormen. Denk aan zelfstudiemodules, zodat iedereen in zijn eigen tempo kan leren. Maar ook aan coaching en begeleiding door coaches en ervaren medewerkers.

En we hadden nog meer wensen. We wilden het management vanaf het begin betrekken bij de opleiding, zodat opleiden geen losstaande interventie wordt. We zochten naar een opleiding die competentiegericht is. Een opleiding die vanaf het begin meer initiatief vraagt van de adviseur. De adviseurs moeten zelf zoeken en vinden, in plaats van luisteren naar een docent die alles vertelt. We hebben daarom gekozen voor de aanpak OOTT: Ontdekken, Oefenen, Toepassen en Toetsen.' (Voor een toelichting, zie kader Wat is OOTT?)

Zoek het zelf uit!

Christiaan Rasch vervolgt: 'Al met al een groot verschil met de oude opleiding. Vroeger vertelde de trainer aan welke criteria een goed gesprek voldoet; nu ontdekken nieuwe adviseurs zélf wat zij belangrijk vinden in een telefoongesprek met een dienstverlener. Ze luisteren en beoordelen bijvoorbeeld gesprekken en zo krijgen de adviseurs inzicht in gespreksvoering, waarna ze hun eigen gesprekstechnieken kunnen verbeteren. Deze werkwijze werkt: er worden veel meer "warme" telefoongesprekken gevoerd, in een veel vroeger stadium.' »

Wat is OOTT?

OOTT staat voor:

O = Ontdekken!

De medewerker inventariseert wat hij moet weten en kunnen voor zijn werk, en waar hij alle informatie kan vinden die hij nodig heeft om die vervolgens te gebruiken.

O = Oefenen!

De medewerker oefent zijn werkzaamheden, hij doet kennis op en past die toe.

T = Toepassen!

De medewerker gaat al dan niet onder begeleiding of in een trainingsomgeving aan de slag met eenvoudige werkzaamheden.

T = Toetsen!

De medewerker wordt getoetst op zijn kennis, vaardigheden en houding.

Voor het eerst met een klant in gesprek: hoe leer je dat?

Als je nog nooit een klantgesprek op het callcenter hebt gevoerd, start je als medewerker bij ING met het **ontdekken** van wat je werk precies inhoudt. Dat doe je bijvoorbeeld door met je collega's mee te luisteren, maar ook door zelf in de huid van de klant te kruipen. Wat vind je zelf prettig als je telefoneert met een callcenter? Hoe wil je zelf als klant behandeld worden en hoe vooral niet?

Daarna **oefent** de medewerker aan de hand van casuïstiek met het voeren van gesprekken. Tijdens het oefenen wisselen zelfstudie en plenaire trainingsbijeenkomsten elkaar af.

Als de medewerker voldoende heeft geoefend, **past** hij het geleerde **toe** in de praktijk. Hij gaat echte klantgesprekken voeren. Dat doet hij eerst onder begeleiding van een ervaren collega of hij voert de eerste periode alleen basisgesprekken. Daarnaast krijgt hij gerichte praktijkopdrachten die hem helpen om de gesprekken optimaal te voeren en hem dwingen knelpunten goed door te spreken met zijn coach of trainer.

Ten slotte wordt de medewerker **getoetst** op zijn gespreksvaardigheid. Dat wordt grotendeels in de praktijk door middel van meelisteren getoetst, aan de hand van de vooraf vastgestelde criteria.

Verandering: uit de comfortzone

Hoe ontwikkel je zo'n nieuw concept? Christiaan Rasch: 'Om de opleiding anders aan te pakken, hebben we eerst een sparringpartner gezocht om echt een stap verder te komen. Een kritische sparringpartner haalt je uit je veiligheid; bij ons dus uit de powerpoints. Het externe bureau heeft ons vooral op weg geholpen. We wilden graag dat iemand liet zien hoe het anders kon en dat wij het daarna zelf konden overnemen.'

Arie Westerhoff: 'Om organisaties te veranderen moet je uit de comfortzone. Maar mensen worden vaak onzeker als ze uit hun veiligheid moeten. Daar zat in het begin dan ook zeker weerstand. Zo was het even wennen voor managers dat ze meer betrokken werden bij de opleiding van hun medewerkers. Vroeger zagen ze een nieuwe medewerker pas in hun team als de medewerker helemaal klaar was met zijn opleiding. Nu voert de manager zelf een gesprek met de nieuwe medewerker, en kan hij in de opleiding mede sturen en coachen op de kennis en vaardigheden die die specifieke medewerker nodig heeft. Bovendien speelt hij een belangrijke rol in de beoordeling van de nieuwe medewerkers.'

Kijk, je begint aan een verandering van een opleidingsconcept omdat je erin gelooft. Zet je zo'n verandering in met je organisatie, dan is er na die eerste stap op weg naar het nieuwe opleidingsconcept geen weg meer terug. Of anders gezegd, als er maar veel mensen stappen, dan ontstaat de weg vanzelf. Natuurlijk zorg je wel voor ondersteuning onderweg. En al doe de ontdekken adviseurs en hun managers zelf de voordelen van het nieuwe opleidingsconcept.' En hij voegt eraan toe: 'Willen sommige medewerkers niet anders werken dan ze gewend zijn? Beloon ze dan voor hun betrokken en kritische houding. Nodig ze uit om samen met jou de eerste stap te zetten, want ze zijn aanstuurbaar, open en eerlijk. Je begeleidt ze tot ze wél mee

kunnen en willen in het traject. En dan blijken ze vaak de cheerleaders van de verandering te zijn. Juist de mensen die 'ja' zeggen en 'nee' doen, vormen een risico bij dit soort veranderingstrajecten. Daar hoort een andere managementaanpak bij.'

OOTT voor opleiders

Ook de trainers en coaches zelf zijn begeleid in de nieuwe aanpak. Christiaan Rasch: 'Er zijn vijf afdelingen bij het callcenter die zich bezighouden met opleidingen. Een centrale beleidsmatige afdeling en de vier callcenters in Arnhem, Amsterdam, Leeuwarden en Groningen. Op de callcenters werken ervaren medewerkers in de rol van trainer of coach. Zij gaven voorheen de opleiding "oude stijl". Voor hen was het best lastig, zo'n nieuwe aanpak. Ze moesten leerprocessen begeleiden, in plaats van kennis overdragen.'

Sommige trainers of coaches waren eerst wat argwanend. Om hen zelf goed te begeleiden, zijn ze eerst uitgebreid voorbereid op de nieuwe manier van opleiden. Volgens OOTT: eerst ontdekten ze wat het nieuwe concept inhield. Bijvoorbeeld met leesopdrachten en oriënterende opdrachten. Ze oefenden hun nieuwe rol in trainingsbijeenkomsten en pasten het geleerde toe in hun eigen trainingen. Daarbij werden ze begeleid met video coaching.'

Hobbels en ruis

Maar niet alles liep vanzelf. Arie Westerhoff: 'Niet alles ging meteen van een leien dakje. Zo moesten we eerst het organisatiebelang en het ideale leermodel op elkaar afstemmen. We hebben steeds gezocht naar de balans tussen kosten, efficiency en uitvoerbaarheid en opleidingskundige kwaliteit.'

De nieuwe adviseurs leken de ervaren adviseurs van het werk te houden met allerlei vragen. Dat zag er chaotischer uit dan men gewend was

Arie Westerhoff vervolgt: 'Er was ook wel wat ruis in het begin. Het nieuwe opleiden op de werkplek kostte veel meer begeleidingstijd. En er ontstond spanning op de werkvloer. Er liepen ineens adviseurs "los" rond. Bovendien leken de nieuwe adviseurs de ervaren adviseurs van het werk te houden met allerlei vragen. Dat zag er chaotischer uit dan men gewend was: op de

Waarom werkt OOTT?

- Omdat het nauw aansluit bij de werkplek;
- Omdat het een beroep doet op dezelfde competenties die de adviseur in zijn werk nodig heeft: actief nadenken, zoeken, durf tonen, in gesprek gaan en initiatief nemen;
- Omdat het de mogelijkheid geeft om steeds opnieuw de leer-cirkel van Kolb te doorlopen.

De cijfers achter de verbeterde gesprekskwaliteit

Het nieuwe concept is alleen succesvol als achteraf ook blijkt dat de resultaten verbeteren. ING heeft daarom de resultaten van twee groepen startende medewerkers gevolgd en gemeten. Eén groep werd op de oude manier opgeleid, de tweede groep werd opgeleid volgens het nieuwe concept. De resultaten verschilden enorm. De tweede groep scoorde gemiddeld zo'n 40% beter op het structureren van het gesprek. Op het juist beantwoorden van de klantvraag scoorde de tweede groep 52% hoger. Bovendien deed de tweede groep vaker een verkoopopgave. Daarop scoorden ze 42% hoger.

werkvloer waren de adviseurs voorheen altijd rustig aan het werk achter hun bureau.

Het management reageerde in het begin niet altijd even goed op deze veranderingen. Maar na verloop van tijd kwam er een omslag. Iedereen werd zich ervan bewust dat de nieuwe adviseurs niet zomaar rondliepen, maar dat ze ontdekten wat hun werk inhoudt volgens de OOTT-aanpak. Bovendien zagen de leidinggevenden al snel het effect van de nieuwe opleiding: de kwaliteit van de gesprekken en de verkoopresultaten waren direct na de opleiding aantoonbaar beter.

Een ander voordeel: de nieuwe adviseurs leren tijdens hun opleiding al collega's en hun manager kennen, ze zijn immers al aanwezig op de werkplek. Als de opleiding afgelopen is, zijn ze al gewend aan het werk en hun werkplek. Dat ervaren zowel nieuwe adviseurs als leidinggevenden als heel prettig. Vooral omdat de managers tijdens de opleiding hun nieuwe medewerkers al hebben leren kennen en hun begeleidingstaak logisch kunnen voortzetten.'

Betere resultaten... en een award

Wat is het resultaat van het nieuwe opleidingsconcept? Christiaan Rasch: 'De output van de nieuwe opleiding is dat de gesprekken betere resultaten hebben, en dat de adviseurs meer verkopen. Dat blijkt uit diverse metingen die we gedaan hebben, waarin we de output van de oude opleiding hebben vergeleken met de nieuwe opleiding. Adviseurs beantwoorden na de opleiding de vragen van klanten vollediger en juist, ze doen meer verkoopopgaven en ze zijn sensitiever.'

Christiaan Rasch: 'We zijn trots op de NCCA HRM Award voor het nieuwe opleidingsconcept. En op het feit dat we de opleiding zelf doen, mét en ín de organisatie. Callcenters vergelijken zichzelf altijd met anderen, we benchen continu. Een opleidingsmodel is ook een manier om jezelf te vergelijken met anderen. Zo kom je te weten waar het callcenter van ING staat.'

Arie Westerhoff: 'Wat deed het opleidingsconcept lukken? Het geloof in de aanpak, dat is het allerbelangrijkste. Er gaat natuurlijk altijd wat mis onderweg. Maar als je in de aanpak gelooft, kies je niet voor een pilot. Zet gewoon de eerste stap en zorg dat er geen weg terug is. Is het concept niet goed (genoeg)? Dan moet je het polijsten. Aanscherpen. Totdat het wél werkt.'

Lijnmanagers als docent?

Zijn er, gezien de positieve resultaten, nog ambities? Arie Westerhoff: 'We zouden het lijnmanagement en opleidingen nog meer willen integreren. We hebben daarin de eerste stap gemaakt. In de toekomst zou de lijnmanager nog meer zelf op kunnen leiden.'

Christiaan Rasch: 'En vanuit opleidingen geredeneerd: (nog) meer evalueren wat de opleidingsinspanningen opleveren. We moeten toe naar permanente educatie, naar mensen blijven prikkelen, meetbare verbeteringen in gang blijven zetten.'

Desgevraagd hebben Arie Westerhoff en Christiaan Rasch tot slot nog wel wat tips voor andere callcenters die willen veranderen:

- Huur een deskundig bureau in als sparringpartner. Een sparringpartner kan je vaak net een stap verder helpen. Het is lastig om alles zelf te doen, en buiten je eigen denkkader te denken.
- Maar, blijf wel zelf de controle houden. Zorg dat je de nieuwe opleiding eigen maakt. Dan zakt het niet weg als de sparringpartner weg is.
- Ook belangrijk: betrek medewerkers en managers er vanaf het begin bij. Bedenk samen: hoe ging het, en hoe kan het anders?
- Kijk wie en wat je al in huis hebt. Je hebt vaak meer talent in huis dan je denkt!
- En tot slot: integreer de opleiding in andere activiteiten. Dan heb je het meeste rendement. ■

Trefwoorden: **Opleidingsconcept • Ontdekkend leren • Werkplekieren • Verandermanagement**



Annemieke Nijman is coach en mediator. Ze begeleidt professionals en leidinggevenden om hun werk beter, gemakkelijker en/of met meer plezier te doen.

E-mail: annemieke@savantlearningpartners.nl



Pao Lin Oei is opleidingskundige. Ze doet onder meer interim opleidingsadvieswerk en begeleidt opleidingskundige projecten.

E-mail: paolin@savantlearningpartners.nl

Annemieke en Pao Lin zijn beiden partner van Savant Learning Partners B.V., een opleidingskundig adviesbureau in Utrecht.



Yol Nederkoorn is freelance tekstschrijver. Ze ontwikkelt lesmateriaal en schrijft en redigeert ook andere (educatieve) teksten.

E-mail: yol.nederkoorn@planet.nl