

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

**Het streven naar engagement bij klachtenbehandeling
binnen de dienstensector:**

**Uitdagingen en inzichten vanuit Positive Organizational
Scholarship**

Wesley Willem

Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen Bedrijfskunde

Promotor:

Alain Guiette

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

**Het streven naar engagement bij klachtenbehandeling
binnen de dienstensector:**

**Uitdagingen en inzichten vanuit Positive Organizational
Scholarship**

Wesley Willem

Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen Bedrijfskunde

Promotor:

Alain Guiette

Voorwoord

Het onderzoek dat werd gevoerd in deze thesis werd gemaakt in opdracht van de Universiteit Antwerpen, master Toegepaste Economische Wetenschappen. Het onderwerp van deze thesis is zelfstandig gekozen vanuit de optimistische houding die ik dagelijks ten toon spreid. In dit onderzoek worden inzichten aangehaald vanuit Positive Organizational Scholarship, die het engagement van de werknemer gunstig beïnvloeden.

Dit onderzoek werd niet volledig individueel gerealiseerd. Het was een stroom van de juiste kansen en contactpunten die dit mogelijk maakten. Eerst en vooral wens ik mama Brigitte Vansweevelt te bedanken voor de motivatie en nodige ondersteuning bij het volbrengen van de volledige opleiding. Verder werd dit onderzoek nooit mogelijk gemaakt dankzij de volledige medewerking van het deelnemende dienstenbedrijf en haar HR officer en business partner.

Ik heb in dit onderzoek enorm veel bijgeleerd en het zal gedurende mijn latere werkervaringen nog van volop van pas komen, gezien het stijgende belang van de besproken theorie. Tenslotte gaat mijn volledige dank ook uit naar promotor Alain Guiette die het onderwerp aanvaardde en bovendien altijd neutraal, optimistisch en volledig betrokken bleef bij het onderzoek.

22/05/2013, Schoten

Wesley Willem

Abstract

Deze masterproef verwerkt een organisatieperspectief dat nog vrij recent en nieuw is binnen de dagelijkse realiteit. Positive Organizational Scholarship is ontstaan vanuit de psychologie en kent veel waardering onder de zogenaamde positieve psychologen. Er werd reeds een Center for Positive Organizational Scholarship (POS) opgericht om bestaand onderzoek verder uit te breiden. Deze masterproef plaatst zich volledig binnen de context van een servicegerichte werkomgeving, waar stress en controle zeer belangrijke factoren zijn. Er wordt dan ook getracht om een antwoord te krijgen op welke inzichten binnen POS nu juist het engagement van de werknemers uit dienstverlenende organisaties kunnen verhogen. Engagement is een zeer moeilijk te definiëren begrip. Het komt erop neer dat deze werknemers bereid zijn zich volledig in te zetten, dat ze werken met passie en dat ze daardoor enorm productief zijn voor een organisatie. Productieve werknemers zijn zeer belangrijk, want bedrijven proberen meer te doen met minder middelen. Om een inzicht te krijgen in dit engagement werden vanuit de literatuur drie interessante onderwerpen binnen POS besproken, namelijk de flowtheorie, de thriving theorie en tenslotte de Positive Organizational Behavior (POB) theorie. Flow is een mentale bewustzijnstoestand waarbij werknemers enkel en alleen met hun werk bezig zijn en daar energie uit putten. Thriving wordt bekeken als een manier om florerende en uitblinkende werknemers te creëren. Tenslotte richt POB zich op de positieve gedragingen en gevoelens van de werknemer. Binnen het geobserveerde dienstenbedrijf bleek dat haar callcenters de nodige middelen hebben om het engagement te versterken, maar dat er nog een aantal elementen aangepast kunnen worden om alsnog het engagement te versterken. Het management moet zich bewust worden van deze besproken inzichten om te streven naar een geëngageerde werknemer.

Lijst met tabellen

Tabel 1 Bronnen voor empirisch materiaal en interviews	9
Tabel 2 Bronnen voor empirisch materiaal en observaties	10
Tabel 3 Ervaring informanten	10
Tabel 4 Vergelijking traditionele organisaties versus POS	13
Tabel 5 Werkhouding Callcenters A en B	16
Tabel 6 Optimale Flowervaring binnen A en B.....	18
Tabel 7 Stressgehalte A en B	22
Tabel 8 Ultieme ervaring	36
Tabel 9 Overzicht literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek	41
Tabel 10 Overzicht verandering	45
Tabel 11 Overzicht verandering binnen POS.....	46

Lijst met figuren

Figuur 1 Organogram business unit klachtbehandeling.....	8
Figuur 2 Onderzoeksgebieden onder POS	14
Figuur 3 Onderscheid Individu en organisatie	21
Figuur 4 Kanalen feedback binnen A en B.....	28
Figuur 5 Dimensies POB	30
Figuur 6 Positive leadership	33
Figuur 7 Werking RBS.....	37
Figuur 8 Overzicht engagement	50

Lijst met afkortingen

POS: Positive Organizational Scholarship

POB: Positive Organizational Behaviour

KPI: Kritische Performantieindicator

RBS: Reflected Best Self

ASQ: Attributional Style Questionnaire

SWB: Subjective Wellbeing

AI: Appreciative Inquiry

ACT: Advanced Change Theory

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Abstract	4
1 Inleiding.....	1
1.1 Onderzoeksvraag.....	3
1.1.1 Engagement.....	3
1.1.2 Flowtheorie	4
1.1.3 Thriving.....	5
1.1.4 Positive Organizational Behavior	5
1.2 Onderzoeksmethode.....	5
1.2.1 Methode.....	5
1.2.2 Servicegerichte sector	6
1.2.3 Klachtbehandeling.....	6
1.2.4 Deelnemend dienstenbedrijf	7
1.2.5 Dataverzameling en analyse	8
2 Positive Organizational Scholarship	10
2.1 Definitie	11
2.2 Focus op problemen.....	12
2.3 Verschuiving naar POS	12
2.4 Positieve elementen.....	13
3 POS binnen ServiceCo	15
3.1 Flow	15
3.1.1 Werkhouding.....	16
3.1.2 Fysieke omgeving	17
3.1.3 Karakteristieken	18
3.2 Thriving.....	20
3.2.1 Individueel.....	22

3.2.2	Organisatie	23
3.3	Positive Organizational Behaviorship.....	30
3.3.1	Hoop	31
3.3.2	Optimisme	32
3.3.3	Geluk	34
3.3.4	Zelfportret	35
3.3.5	Emotionele Intelligentie	38
3.3.6	Passie en waarden.....	39
3.3.7	Besluit analyse.....	40
4	Aanbevelingen ServiceCo	42
4.1	KPI's	43
4.2	Open cultuur	43
4.3	Informatiedeling.....	44
4.4	Kansen en uitdagingen	44
4.5	Verandering.....	44
5	Kritische reflectie	46
5.1	POS	47
5.2	Onderzoek.....	47
6	Algemeen Besluit.....	49
7	Bibliografie	51
	Bijlage I: Exploratieve interviews	55
	Bijlage II: Monitoringsfiche ServiceCo.....	59
	Bron: Monitoringsfiche Voorbeeld callmedewerker op basis van ServiceCo, (2013).....	61
	Bijlage IV: Verklaring op woord van eer.....	62

1 Inleiding

Het onderzoek in deze thesis vindt haar oorsprong in een maatschappelijk bedrijfseconomisch probleem. Bedrijven moeten rekening houden met de industriële context waarin ze actief zijn. Eén van de actoren in deze industriële context zijn de kopers. Consumenten of kopers bekomen immers meer macht naarmate er meer concurrentie aanwezig is. Ze zijn in staat de prijzen te drukken en beschikken over een veelheid aan informatie. Concurrenten zijn dan andere actoren die meespelen in deze industriële context. Wanneer consumenten niet tevreden zijn met een bepaald product of dienst dan lopen bedrijven de kans dat ze haar klanten verliezen ten voordele van andere concurrenten. Een andere mogelijkheid is dat ze kiezen voor een substitutie product dat ook aan de vraag van deze doelgroep voldoet. Ook voor diensten geldt deze redenering. Consumenten hebben bepaalde verwachtingen, wanneer deze niet ingelost worden zijn ze ontevreden (Simons, 2000; Wilson, e.a., 2012).

Producten of diensten die niet naar behoren werken of beneden de verwachtingen, valse beloften en een gebrek aan verdere dienstverlening kunnen consumenten ontevreden maken. Hiervoor kunnen ze dan terecht bij de business unit klachtenbehandeling van het specifieke bedrijf. Hier kan de consument met al zijn opmerkingen en vragen terecht. Wanneer de 'critical incidents' via 'service encounters' succesvol en klantvriendelijk worden opgelost zijn consumenten loyaler aan het bedrijf of de *brand* dan wanneer ze nooit eerder geconfronteerd zijn geweest met critical incidents (Wilson, e.a., 2012). In deze paper wordt er niet gefocust op bedrijven die het meest gevoelig zijn voor klachten of op de inefficiëntie van de klachtenbehandeling maar er wordt gekeken naar de impact dat klachtbehandeling heeft op deze werknemers. Deze werknemers worden dagelijks geconfronteerd met allerlei verwijten en moeten telkens opnieuw gedreven en geëngageerd zijn om klanten een optimale oplossing te bieden. Om te begrijpen welke middelen men moet gebruiken om het engagement te versterken wordt er gedurende het hele onderzoek verwezen naar Positive Organizational Scholarship of POS. Deze stroming richt zich op positieve elementen die leiden tot succesvolle organisaties, of in dit geval succesvolle dienstverlenende bedrijven. Bedrijven moeten zich dus gaan focussen op die elementen die organisaties succesvol maken zoals passie en engagement. Binnen deze context bestaan er tal van industrieën en voorbeelden waar dit onderzoek op toepasbaar is en er werd dan ook willekeurig één bedrijf uitgekozen die volledig bereid was mee te werken aan dit onderzoek, maar anoniem wenst te blijven (Wilson, e.a., 2012; Daft, e.a., 2007; KUL, 2011; Cameron, 2005).

De opzet van de thesis loopt als volgt. Allereerst wordt de volledige onderzoeksvraag of content ontleed via literatuuronderzoek. Deze wordt opgevolgd door kwalitatief onderzoek toegepast binnen een bepaalde context. Uiteindelijk worden er mogelijke aanbevelingen gegeven ten opzichte van de geobserveerde context gevolgd door een kritische blik op dit onderzoek. Het onderzoek wordt afgerond met een duidelijk onderbouwde conclusie.

1.1 Onderzoeksvraag

De uiteindelijke onderzoeksvraag luidt:

Hoe kunnen inzichten uit POS bijdragen aan het engagement van werknemers uit dienstverlenende organisaties?

De onderzoeksvraag bestaat uit verschillende deelvragen. Deze kunnen en moeten dan ook elk individueel en apart behandeld worden om tot een duidelijk en gestructureerd overzicht te komen wat de essentie is van dit onderzoek.

- 1) Hoe draagt flow bij tot engagement van werknemers in dienstverlenende organisaties?
- 2) Hoe draagt thriving bij tot het engagement van werknemers in dienstverlenende organisaties?
- 3) hoe draagt POB bij tot engagement van werknemers in dienstverlenende organisaties?

De onderzoeksvraag houdt dus kortweg in dat er onderzocht wordt naar die manieren die het engagement binnen een servicegerichte omgeving gunstig beïnvloeden, binnen het bereik van POS. In dit onderzoek worden drie concepten onderzocht die vanuit literatuuronderzoek het meest naar voor kwamen. Zo vallen de flowtheorie, Positive Organizational Behavior of POB en Thriving onder POS en wordt getracht te achterhalen op welke exacte manier zij kunnen bijdragen aan het engagement van de werknemers van dienstverlenende organisaties.

1.1.1 Engagement

Het zoeken en streven naar engagement is de kern van dit onderzoek. Engagement kan op verschillende manieren beschreven worden. Literatuuronderzoek beschrijft engagement als volgt, "An engaged employee understands what he or she must do to add value to the company, has a sense of pride, feels connection to the company mission, and is willing to put those thoughts and feelings—discretionary effort—into action" (Fox, 2010, p. 36). Engagement wordt ook wel eens omschreven als een connectie met de organisatie en het werk op emotioneel, motivationeel en rationeel vlak. Het begrip is tevens zeer moeilijk te meten en onderzoekers maken de conclusie dat het alleen verhoogd kan worden maar niet direct afgebroken kan worden (Fox, 2010; Arkin, 2011).

Engagement is binnen de huidige economische realiteit zeer belangrijk geworden. Bedrijven moeten meer doen met minder middelen. Onder middelen kan men wijzen naar de belangrijkste bron binnen een organisatie, de werknemer. Meer doen met evenveel of minder mensen is enkel en alleen

mogelijk wanneer deze werknemers ten volle geëngageerd zijn. Meer en meer bedrijfsleiders zijn zich dan ook steeds bewuster van de voordelen dat het begrip engagement kan verder brengen. De enige vraag blijft over wat engagement precies betekent en hoe verschillende bedrijven het engagement van haar werknemers kan versterken. Wanneer mensen geëngageerd zijn dan werken ze met passie en zijn ze meer dan louter operationeel betrokken tot de organisatie en het werk dat ze beoefenen. Dit soort werknemers doen de organisatie leven, zijn uiterst productief en zijn goud waard voor de organisatie. Anderzijds zullen de niet geëngageerde werknemers meer als passieve actoren rondlopen binnen de organisatie. Ze zijn niet gemotiveerd, werken de organisatie tegen en zijn ongelukkig met de situatie waarin ze zich bevinden. Onderzoek toont aan dat dit disengagement de Amerikaanse economie 350 biljoen dollar kost (Fox, 2010). Dit toont aan waarom meer en meer bedrijven geïnteresseerd zijn in het toepassen van technieken en best practices zoals erkenning en 'empowerment' om het engagement van haar werknemers te verhogen. Geld is dan weer geen factor die bijdraagt aan het engagement van de werknemer. Om nog een beter zicht te hebben op de impact van engagement toont onderzoek aan dat engagement positief gecorreleerd is aan concurrentie en financiële prestaties, zoals het operationeel inkomen en de waarde per aandeel. Het blijft dus een hele opdracht om het engagement binnen het bedrijf te verhogen. Via verdere uitwerking van POS zullen er diverse tools aangehaald worden die het engagement op een goedkope wijze kunnen verhogen. Met goedkoop wordt bedoeld dat dit mogelijk is, zonder daar zware bijkomende investeringen voor uit te voeren. Engagement hoeft dus geen dure aangelegenheid te zijn. Belangrijk is wel dat de organisatie haar werknemers de kans geeft om zich geëngageerd op te stellen en dat ze volledig mee zijn met de doelen en waarden van de organisatie. De juiste man op de juiste plaats zoals men ook vaak aanhaalt is hierbij een begin (Fox, 2010; Arkin, 2011).

Tenslotte mag men engagement niet vergelijken met tevredenheid. Het grote verschil zit hem in de meting. Engagement zal over langere perioden gemeten moeten worden om significante resultaten te bekomen. Bovendien is de meting van engagement uiterst moeilijk, terwijl tevredenheid in staat is om op korte termijn conclusies te trekken (Fox, 2010).

1.1.2 Flowtheorie

Naar aanleiding van onze onderzoeksvraag wordt een eerste mogelijke deelvraag behandeld dat bijdraagt aan het engagement van de servicegerichte organisatie. Hoe draagt flow bij tot engagement van werknemers in dienstenorganisaties? Flow werd geïntroduceerd door de auteur Csikszentmihalyi, grondlegger van deze theorie. Hij schreef verschillende boeken waaronder het boek 'Flow in zaken' en is zeer bekend onder de positieve psychologen. Flow is een bewustzijnstoestand waarin je bepaalde activiteiten uitoefent zonder energie te verliezen. Je put energie uit die activiteit zelf en de activiteit past perfect bij je waarden en talenten. Er worden in totaal acht elementen

beschouwd die leiden tot flow. Hoe meer flowervaringen de mens beleeft, hoe gelukkiger die is en hoe meer de mens het leven als positief ervaart (Terstegge, 2011; Pace, 2004).

1.1.3 Thriving

Na een korte benadering van het begrip flow kan men overgaan naar een ruimer begrip, dat van thriving. Hoe draagt thriving bij tot het engagement van werknemers in dienstverlenende bedrijven? De definitie van thriving is duidelijk. “When thriving, employees are energized to grow and develop” (Spreitzer, e.a., 2012, p. 1). Hiermee bedoelt de auteur dat strevende werknemers altijd meer zullen doen dan wat van hen gevraagd wordt. Ze zijn bereid zich volledig te geven voor de organisatie en zijn uniek, en tevens ook onmisbaar. Twee belangrijke elementen die bijdragen aan de definitie van thriving zijn ‘vitality’ en ‘learning’. Werknemers moeten gepassioneerd geraken voor het werk dat ze beoefenen. Ze putten energie uit de dingen die ze kunnen waarmaken en voelen zich daarbij ook goed. Aan de andere kant zijn sommige werknemers zeer leergierig. Ze willen nieuwe competenties aangeleerd krijgen en gaan op zoek naar nieuwe opportuniteiten en uitdagingen. Thriving is dus nuttig om zowel de korte termijn prestaties als de langetermijn ontwikkeling te verhogen. Nuttig aan dit soort werknemers is dat ze als geen ander weten hoe burn-outs te vermijden, tot 125% minder burn-outs. Wanneer één van beide elementen zoals hierboven besproken ontbreekt dan zal er geen toename zijn van de prestatie zo blijkt (Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012; Porath, e.a., 2011).

1.1.4 Positive Organizational Behavior

Tenslotte wordt er een inzicht geworpen op het onderzoeksgebied Positive Organizational Behavior, of POB. Een laatste deelvraag wordt hierbij opgemaakt, namelijk hoe draagt POB bij tot engagement van werknemers in dienstverlenende bedrijven? Een klein onderscheid moet gemaakt worden tussen POS, dat betrekking heeft op de hele organisatie, strategie, structuur, cultuur en processen en POB. POB focust zich op het gedrag van de werknemers binnen de organisatie, van zowel managers als werknemers. Bij deze wordt een laatste belangrijke onderzoeksgebied onder POS besproken. Hoe kunnen gedragingen, verwachtingen en denkpatronen gemanaged worden om zo werknemers meer geëngageerd te maken (Luthans, 2002; Ghoshal, 2005)?

1.2 Onderzoeksmethode

1.2.1 Methode

De verwerking van de studie gebeurt op basis van literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatief onderzoek gebeurt via twee technieken, namelijk via observatie en informele gesprekken of vrije interviews. Bij deze open interviews wordt er gepeild naar de drie verschillende concepten

die eerder besproken werden in de onderzoeksvraag. Daarnaast wordt de werkomgeving, de manier van communicatie, type leiderschap, cultuur, etc. uitvoerig geobserveerd. Het onderzoek gaat de verschillende uitdagingen van klachtbehandeling binnen een dienstenbedrijf na en koppelt deze dan met bevindingen uit de literatuur om tot inzichten te komen. Gegevens van werknemers worden niet vermeld binnen het onderzoek. Wel hun ervaring. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is om tools van engagement binnen POS te toetsen binnen een dienstverlenend bedrijf (Thomson, 2011).

1.2.2 Servicegerichte sector

Dit hele onderzoek moet binnen een bepaalde context vallen. Zoals eerder besproken in de onderzoeksvraag werd gekozen voor een bedrijf zeer actief in een servicegerichte sector. Deze sector bestaat uit een beperkt aantal grote spelers. Natuurlijk hebben reeds tal van dienstenbedrijven een aantal onderzoeken achter de rug rond werknemerstevredenheid. Zo blijkt uit een korte blik op de website van een willekeurig dienstenbedrijf dat zij een positieve werkcultuur promoten en bijdragen aan het welzijn van de werknemer via sociale dialoog, leerkansen, betrokkenheid, niet discriminatie en gezondheid/veiligheid. Toch is het nuttig om dit onderzoek vanuit een ander perspectief te bekijken, namelijk dat van POS (Dienstenbedrijf, 2012; Testaankoop, 2010).

Binnen een servicegerichte sector was het een hele opdracht om de theorie te kunnen toetsen aan bevindingen uit de praktijk. Dienstenbedrijven moeten in een complexe en hoog dynamische omgeving voortdurend competitief blijven. Klanten eisen meer en meer kwaliteit, snelle respons op hun vragen en verwachten een uiterst klantvriendelijke service bij het verhelpen van klachten. Aan de andere kant moeten de werknemers alle dagen even geëngageerd zijn om deze klanten dagelijks een volwaardige service te leveren (DienstenbedrijfX, 2013; HLN, 2013; Daft, e.a., 2007).

1.2.3 Klachtbehandeling

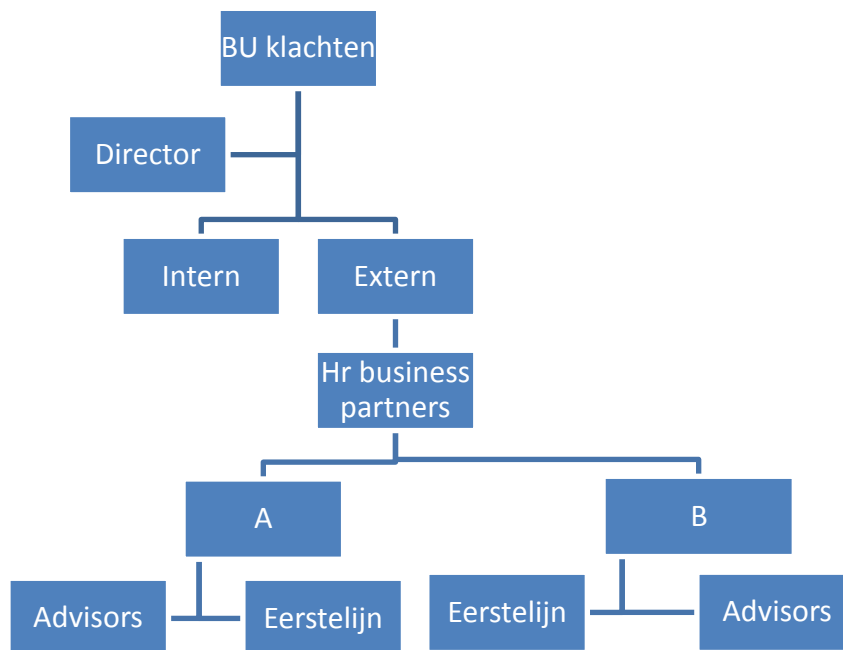
Een bevinding die werd gemaakt is dat dienstenbedrijven zeer gevoelig zijn aan klachten. Consumentenorganisatie Testaankoop slaagde er een paar jaar geleden in een kritische analyse rond helpdesks naar voor te brengen van verschillende dienstenbedrijven. In haar rapporten worden problemen als wachttijd en kwaliteit van antwoorden via verschillende kanalen voorgesteld, met als slot een reeks van voorstellen die zij graag verwezenlijkt zouden zien. Testaankoop heeft het niet over eventuele oplossingen voor de problemen die zij aanhalen maar vragen de dienstenbedrijven over te gaan tot actie. Dit is de taak van bedrijven zelf en haar bevoegde managers. Ook hier kan terug verwezen worden naar het uiteindelijk doel van deze masterproef. Er wordt niet getracht grote structurele, revolutionaire veranderingen door te voeren binnen een organisatie, maar er wordt getracht 'best practices' of inzichten binnen POS naar voren te brengen die het engagement en de prestaties van de callmedewerkers binnen deze unit klachtbehandeling ongetwijfeld alleen maar ten goede komt (Testaankoop, 2009; Bernstein, 2003).

De context werd dus concreter gemaakt. Het onderzoek maakt gebruik van een dienstenbedrijf en haar callcenters. Callcenters hebben vaak een negatieve betekenis in de media. Het zijn stressvolle werkplaatsen waar resultaten en doelstellingen zeer belangrijk zijn. Toch zal stress niet meteen zorgen voor slechtere prestaties zo blijkt uit onderzoek. Dit komt omdat de meeste callmedewerkers, zoals in dit onderzoek ook het geval is, de stress volledig onder controle hebben. De callmedewerkers zijn het eerste contactpunt voor klanten en moeten klachten, problemen en vragen oplossen. Soms worden deze medewerkers ook wel 'low floor' of 'front line' medewerkers genoemd. Toch mag hun belang in de organisatie niet onderschat worden. Want zij fungeren namelijk als eerste aanspreekpunt voor het bedrijf. Wanneer zij zich dus collectief kunnen versterken dankzij POS, zou dit moeten leiden tot betere prestaties en een verhoogde klantenservice. Wanneer klanten tevreden zijn, komen ze terug en creëren ze positieve mond op mond reclame. Deze praktijken zijn ook gelinkt aan hogere winsten (Wilson, e.a., 2012). Worden deze medewerkers ook beloond naargelang hun bijdrage in de prestaties van het gehele bedrijf? Het antwoord blijkt negatief. Zonder een niet-financiële beloning zal de POS theorie zijn vruchten niet kunnen afwerpen. Managers rapporteren bijvoorbeeld maar al te graag dat zij de omzet met een aantal procent hebben doen stijgen maar er wordt geen woord gerept over de sublieme werkwijze van de marketingafdeling. Het is dus belangrijk dat het eerstelijnsmanagement actief aanwezig is binnen de organisatie en volledig de aspecten van engagement begrijpt, waarover later meer. Managers moeten naar werknemers luisteren, ze waarderen, zodoende om een eerste stap richting engagement te zetten (Roberts, 2006; Arkin, 2011; Wilson, 2012; Lywood, e.a., 2009; Business partner, 2013; Ojha & Kasturi, 2005; Testaankoop, 2009).

1.2.4 Deelnemend dienstenbedrijf

Het doel van deze proef is dan ook om het totale engagement te toetsen binnen de dienst klachtbehandeling of 'customer care'. Dankzij de medewerking van een grote speler binnen de Belgische dienstensector, genaamd ServiceCo, kon het onderzoek getoetst worden aan de praktijk. Verder wenst het om concurrentiële redenen volledig anoniem te blijven. In dit onderzoek wordt er hier gefocust op callcenter A en callcenter B (businesspartner, 2013; DienstenbedrijfX, 2012).

Figuur 1 Organogram business unit klachtbehandeling



Bron: ServiceCo, (2013).

1.2.5 Dataverzameling en analyse

Na verschillende gesprekken met het ServiceCo was het mogelijk om exploratieve interviews af te nemen bij zowel callmedewerkers als eerstelijnmanagers binnen de call centers A en B. Het callcenter A is verantwoordelijk voor alle technische problemen wat betreft de technologische toepassingen die zij aanbieden. Het callcenter B is verantwoordelijk voor alle administratieve problemen bij klanten zoals bijvoorbeeld facturen die niet kloppen. Twee dagen lang werden callmedewerkers willekeurig uitgekozen en onderworpen aan exploratieve interviews die zeer informeel en open verliepen. Deze manier van kwalitatief onderzoek noemt men ook theoretische sampling. Via deze techniek worden nieuwe uitdagingen en bevindingen theoretisch getoetst aan nieuwigheden uit de praktijk. Zo worden nieuwe concepten binnen de literatuur niet over het hoofd gezien. Er worden in totaal interviews afgelegd met negen callmedewerkers en één eerstelijnmanager uit het callcenter A en elf callmedewerkers plus een eerstelijnmanager uit het callcenter B. De eerstelijnmanagers worden ook vaak gewoon coaches genoemd. De deelnemende informanten worden niet onderscheiden per leeftijd of per afkomst. De meest ervaren werknemers hebben tot zes jaren werkervaring. Ongeveer drie vierde van de werknemers werken voltijds en het andere geobserveerde gedeelte observanten zijn deeltijds tewerk gesteld als callmedewerker. Elke

callmedewerker krijgt een willekeurige nummer om de anonimiteit te garanderen en er wordt geen onderscheid gemaakt tussen beide callcenters, op bepaalde verwijzingen na.

Om te komen tot duidelijke conclusies werden de drie verschillende concepten onder POS volledig via literatuuronderzoek onderzocht. Hierbij werden de belangrijkste bevindingen uit literatuuronderzoek per concept neergeschreven en vertaalt in specifieke vragen die u kan vinden in bijlage 1. Deze vragen werden zeer eenvoudig neergeschreven zodat werknemers nooit geconfronteerd worden met moeilijke begrippen. Ze werden wel telkens kort geïnformeerd waarover dit onderzoek ging. Per werknemer die een tiental minuten werd gesproken werd een blanco sheet opgesteld waarop alle bevindingen kwamen uit de gestelde vragen. Uiteindelijk kwamen tot bepaalde patronen van antwoorden die de collectieve mappen van deze werknemers vormden. Natuurlijk zijn de bevindingen bij callmedewerker¹¹ niet dezelfde als de bevindingen bij callmedewerker³, maar het begrijpen van elke persoonlijke inbreng is zeer belangrijk om theoretische bevindingen volledig te kunnen onderbouwen en te kunnen linken aan andere problemen. Uiteindelijk werd dit empirisch materiaal opnieuw getoetst aan literatuuronderzoek en werden per deelvraag mogelijke aanbevelingen voor teamcoaches en callmedewerkers gemaakt. Bovendien maakt deze interpretatieve onderzoeksmethode het ook gemakkelijker om complexe theorieën te begrijpen, door voortdurend te wijzen naar de literatuur. Tenslotte werden ook twee teammeetings bijgewoond en werden werknemers gedurende hun onderlinge communicatie geobserveerd. In onderstaande tabellen vindt u de data wat betreft de twee callcenters binnen het deelnemende dienstenbedrijf (Pace, 2004; Ingvaldsen en Rolfsen, 2012; Thomson, 2011; Matthyssens&Vandenbempt, 2003).

Volgende tabel, die het empirische materiaal weergeeft gebruikt bij dit onderzoek, is de bron van alle toekomstige vergaarde informatie.

Tabel 1 Bronnen voor empirisch materiaal en interviews

Interviews unit A en B	Aantal informanten	Aantal minuten voor iedere informant
Callmedewerkers	20	10-15 minuten
Coaches	3	15 minuten
Manager	1	10 minuten

Bron: eigen samenstelling op basis van Ingvaldsen & Rolfsen, (2012) & ServiceCo,(2013).

Tabel 2 Bronnen voor empirisch materiaal en observaties

Observaties A en B	Aantal informanten	Aantal observaties
Callmedewerker	50	2
Coaches	9	2
Manager	1	2
Meetings	5-10	2

Bron: eigen samenstelling op basis van Ingvaldsen & Rolfsen, (2012) & Businesspartner, (2013).

Tabel 3 Ervaring informanten

Aantal jaren ervaring	<1 jaar (opleiding)	1j ≥3j	3j ≥6j
Aantal informanten	7	8	5

Bron: eigen samenstelling op basis van onderzoek Ingvaldsen & Rolfsen, (2012) & Callmedewerker, e.a., (2013).

2 Positive Organizational Scholarship

In dit hoofdstuk wordt het ontstaan van POS uitgeklaard en wordt een duidelijke definitie gegeven. Het bespreekt het belang van POS in de huidige omgeving alsook haar deelaspecten die leiden tot engagement.

De grondlegger van deze positieve psychologie is de onderzoeker Martin Seligman, die er van uitgaat dat de balans tussen de negatieve en positieve psychologische eigenschappen van mensen terug in evenwicht moeten gebracht worden. Dit kan door de tijd die geïnvesteerd wordt in zogenaamde negatieve problemen binnen organisaties te verminderen. Managers en onderzoekers zetten vaak managementtheorieën om in praktijk. Zo zouden er dan veel organisaties niet overleven omdat deze geïmplementeerde managementtheorieën vaak te pessimistisch zijn en focussen op negatieve problemen (Ghosal, 2005). In aanloop naar een bondige uiteenzetting van het kwalitatief onderzoek wordt in volgende paragraaf uitgebreid omschreven wat POS nu werkelijk inhoudt.

POS moet dus de balans herstellen tussen negatieve en positieve elementen van het menselijk gedrag. Meer en meer boeken omtrent dit onderwerp werden bestsellers en daarom is de impact van deze psychologie dan ook niet te onderschatten. Belangrijk is dat de beweging naar de positieve

psychologie afstamt van de oorspronkelijke psychologie. De ontstaansreden van psychologie is namelijk het zoeken en vinden van oorzaken van disfunctioneel menselijk gedrag en daarvoor nodige oplossingen zoeken. Positieve psychologie doorbreekt deze denkstijl en andere auteurs als Norman Vincent Peale en Steven Covey, maar ook Luthans, Cameron en Spreitzer, zijn van dezelfde mening als Seligman. Welke elementen maken het bijvoorbeeld waard om te leven binnen de organisatie? Zij stellen dat bedrijfsleiders, managers, coaches hun aandacht moeten verschuiven naar de positieve dingen binnen organisaties om zo de balans te herstellen (Luthans, 2002; Ghosal, 2005; Watkins&Cooperrider, 2000).

Natuurlijk zijn er in elke organisatie problemen, natuurlijk moeten die worden opgelost, maar doordat managers en zo ook werknemers hun taken en psychologische aandacht gaan verschuiven naar enkel en alleen problemen gaan er massa's positieve mogelijkheden in het voordeel van de organisatie verloren. De organisatie moet zoeken en streven naar die elementen die het welzijn op de werkvloer beter maken om zo nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Eén van die elementen zou dus het belang van engagement kunnen zijn (Bernstein, 2003).

2.1 Definitie

In voorgaande paragraaf werd al kort uiteengezet wat POS betekent. Verschillende definities zijn voor handen voor het begrip POS. Na literatuuronderzoek blijkt dat alle definities gemeenschappelijke kenmerken zoals floreren, bloeien, processen en mechanismen maar ook het belang van succes binnen organisaties in hun bezit hebben. Een samengevatte definitie van POS vertaalt zich dan naar de zoektocht en studie van positieve fenomenen die leiden tot bloeiende en levende organisaties, groepen en mensen, die het succes van een organisatie garanderen (Gable&Haidt, 2005; Cameron, 2005; Luthans, 2002; Cameron&Caza, 2003, p.2).

Tenslotte mag men het collectief welzijn niet vergeten wat de kern vormt van deze hele theorie rond POS. Organisaties bestaan immers puur uit mensen. Wanneer bepaalde gedragingen, handelingen en mechanismen in de organisatie leiden tot optimale prestaties, dan wilt dit zeggen dat de betrokken werknemers binnen de organisatie individueel en elk apart gelukkiger zijn geworden, en dus niet ten koste van de medewerkers, met andere woorden, een stijging van het engagement van een individu gaat nooit ten koste van het engagement van een andere werknemer (Cameron&Caza, 2003).

2.2 Focus op problemen

Zoals literatuuronderzoek bevestigt zal er naar meer resultaat gestreefd kunnen worden indien men niet zozeer vertrekt vanuit de aanwezige problemen maar vanuit de goede dingen die organisaties in hun mars hebben. Vaak het gaat het hierbij om verborgen positieve elementen. Uit onderzoek naar het placebo-effect blijkt dat wanneer werknemers die zaken zoals cultuur, leiders, taken en mechanismen in organisaties als negatief beschouwen, dit ook negatieve gevolgen zullen hebben in hun handelen. Voor deze negatieve elementen tracht men dan naar oplossingen te zoeken. POS daarentegen tracht naar die mechanismen te zoeken die mensen motiveert om optimaal te presteren, ondanks deze negatieve elementen. Een voorbeeld van een negatief element is de storende communicatie tussen mannen en vrouwen op de werkvloer, waarbij het geslachtsverschil zorgt voor negatieve prestaties. De oplossing die onderzoekers omtrent deze case dan voorstelden was het creëren van een bedrijfscultuur waarbij alle taken op samenwerking tussen mannen en vrouwen gericht zijn, zo om het wederzijds respect terug te laten groeien (Watkins&Cooperrider, 2000).

Bovendien wordt POS belangrijker gedurende de jaren. Managers beseffen alsmaar meer dat deze manier van werken haar vruchten afwerpt. Ze raken geboeid en willen hierdoor ook het risico nemen om deze manier van veranderen te implementeren. De mensen die deze risico's nemen zijn dan vaak ook senior managers. Deze ervaren managers schrijven dan hun eigen ervaringen neer, ter aanvulling van de talrijke onderzoekers bezig zijnde met POS die minder ervaring hebben met het toepassen van POS (Bernstein, 2003).

2.3 Verschuiving naar POS

Na meerdere bevindingen uit de literatuur kan men spreken van een verschuiving van de traditionele perspectieven naar een nieuw perspectief, de POS theorie. In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen organisaties die POS toepassen en de traditionele of hedendaagse benadering van organisaties.

Tabel 4 Vergelijking traditionele organisaties versus POS

Positive Organizational Scholarship	Traditioneel
Balans tussen positieve en negatieve elementen	Focus op negatieve elementen
Welzijn werknemers	Prestaties werknemers
Bloeien werknemers	Bloeien financiële cijfers
Mens staat centraal	Structuur staat centraal

Bron: Eigen samenstelling op basis van Spreitzer, e.a., (2012); Roberts, (2006) & Cameron, (2005).

De conclusie is dat managers, CEO's en allerlei leidinggevenden zich dus teveel focussen op problemen of negatieve elementen. Deze balans moet dienen te worden hersteld volgens POS. Dit is mogelijk door zich niet zozeer te richten op de prestaties van de werknemers maar op het welzijn van deze personen. Zo bloeien de werknemers en wordt een nieuwe, mensgerichte cultuur gerealiseerd (Spreitzer, e.a., 2012; Roberts, 2006; Cameron, 2005, Bernstein, 2003).

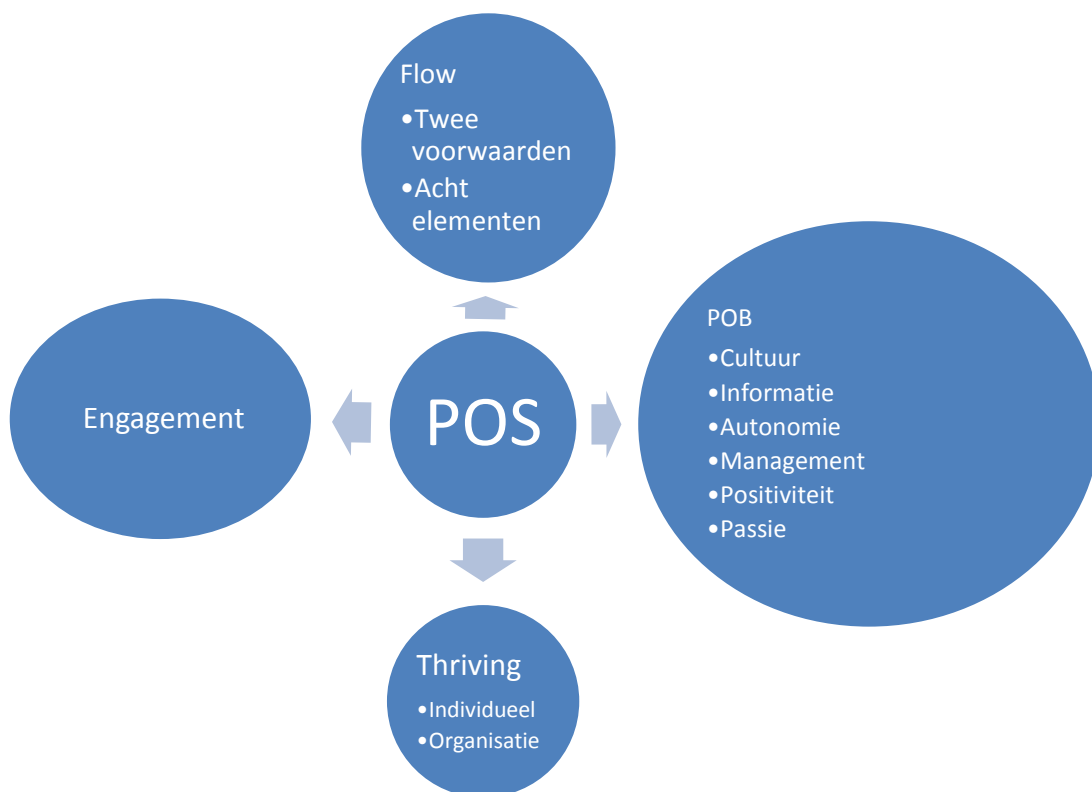
2.4 Positieve elementen

In de definitie van POS werd het begrip 'fenomeen' naar boven gehaald. Dit begrip kan echter zeer ruim geïnterpreteerd worden. Het hoeft niet noodzakelijk te maken te hebben met verandering binnen organisaties, maar het kan perfect gaan om organisatiestructuren, leiderschap, werkomgeving en de manier waarop mensen met elkaar communiceren en omgaan. Vooraleer men POS kan toepassen of kan introduceren moeten managers de huidige stand van zaken kennen wat betreft deze fenomenen of zogenaamde positieve elementen. Deze elementen kunnen ook de sterkten van werknemers, de waarden in de organisatie, de bedrijfscultuur en vele andere zaken die het waard maken te leven en te werken in de betrokken organisatie bevatten. Dit vraagt om veel onderzoek en kennis van de organisatie, maar is fundamenteel voor de toepassing van POS. Een manager die niet begrijpt wat er gaande is binnen de volledige organisatie, kan dan ook moeilijk dingen veranderen (Bernstein, 2003; Cameron&Caza, 2003).

Zoals eerder aangehaald in de definitie van POS gaat dit begrip op zoek naar die fenomenen of positieve elementen die mensen doen floreren en presteren. Typische succesfactoren zoals winst, groei, innovatie en dergelijke vallen dus ook niet onder POS. Wat wel onder POS valt zijn de begrippen engagement, betrokkenheid en passie. Dit zijn voorbeelden van zaken die onbewust leven

in de organisatie maar nauwelijks of geen belang krijgen terwijl ze dikwijls leiden tot resultaten. Via POS krijgt men meer inzicht in de handelingen en gedragingen van mensen en zo ook in deze elementen (Cameron, 2005; Bernstein, 2003). De drie verschillende concepten die onder POS behandeld zullen worden binnen het geobserveerde dienstenbedrijf worden samengevat in onderstaande figuur. Deze concepten werden eerder kort besproken in de onderzoeksvraag en vormen de basis van dit kwalitatief onderzoek.

Figuur 2 Onderzoeksgebieden onder POS



Bron: Samenvatting gemaakt op basis van Cameron, (2005); Bernstein, (2003); Terstegge, (2011); Csikszentmihalyi, (2003); Spreitzer&Porath, (2012); Luthans, (2002) & Roberts, e.a., (2005).

3 POS binnen ServiceCo

In dit hoofdstuk worden de drie deelvragen in de onderzoeksvraag behandeld. Eerst wordt de volledige theorie rond POS besproken en uitgeklaard. Vervolgens wordt duidelijk gemaakt wat men nu juist kan begrijpen onder een werknemer die verkeert in flow. Daarna wordt er onderzocht wat werknemers en bedrijven moeten ondernemen om te komen tot uitzonderlijk goede prestaties. De derde deelvraag wordt behandeld onder POB, die verschillende factoren op weg naar engagement aanhaalt. Tenslotte eindigt men met een kritische blik op het hele onderzoek en nog enkele aanbevelingen. Het stimuleren van het algemeen engagement en hoe dit bereikt kan worden maakt deel uit van de onderzoeksmethode. De inzichten binnen de flowtheorie, POB en thrivingtheorie worden toegepast op de callcenters van het deelnemende ServiceCo, dat zoals eerder aangehaald, anoniem wenst te blijven.

3.1 Flow

In dit onderdeel wordt het begrip flow geïntroduceerd gevolgd door twee specifieke voorwaarden van flow en acht kenmerken die een typische werknemer in flow ervaart. Deze kenmerken worden toegepast op de deelnemende callmedewerkers.

Zoals reeds in de deelonderzoeksvraag aangehaald werd, is een belangrijke voorwaarde voor deze flowervaring dat de persoon zich volledig bewust is van het uitoefenen van de activiteit. Tijdens de uitoefening voelt die zich in harmonie met zichzelf en is er niemand of iets dat deze persoon nog uit balans kan brengen (Terstegge, 2011; Pace, 2004).

Het boek van Terstegge citeert het volgende. “Csikszentmihalyi gaat ervan uit dat mensen in het algemeen geneigd zijn tot psychische entropie, waaronder hij een toestand van innerlijke wanorde verstaat. In zo’n staat gaat de geest dwalen, doelloos en zonder focus, en zich richten op negatieve zaken. Men zoekt wat afleiding en voelt zich eigenlijk leeg of neerslachtig” (Terstegge, 2011, p. 37). Wat men bedoelt in voorgaande formulering, is dat mensen die de strategie rond flowtheorie begrijpen, voortdurend doelen voor zichzelf moeten stellen. Flow heeft dus enkel en alleen effect als er rechtstreekse ‘feedback’ aan te pas komt zoals later nog onder de thriving theorie zal besproken worden. Het zijn dan niet zozeer het bereiken van de doelen die leiden tot flow maar de ervaringen die men beleeft op weg naar het doel. Deze assumpties volgen uit onderzoek waarbij blijkt dat mensen 1/3 van de dagelijkse activiteiten werkelijk plichtbewust moeten doen, 1/3 individueel willen doen en een laatste 1/3 vrijhouden voor vrijetijdsbestedingen. Het resultaat is dat mensen zich beter

voelen wanneer mensen dingen willen doen, gevolgd door wat ze moeten doen. Een vrijetijdsbesteding zoals tv zien houdt dikwijls geen doel voor ogen en creëert dus bijgevolg geen flowervaring (Terstegge, 2011; Csikszentmihalyi, 2003).

In het boek 'Flow in zaken' van Csikszentmihalyi worden er acht elementen vooropgesteld om deze bewustzijnstoestand flow te bereiken. Toch moet vermeld worden dat deze acht kenmerken enkel en alleen maar kunnen bereikt of gestimuleerd kunnen worden wanneer zowel werkhouding als fysieke omgeving als positief worden ervaren door de callmedewerkers (Csikszentmihalyi, 2003).

3.1.1 Werkhouding

De werkhouding is een eerste voorwaarde. Vele werknemers en werkgevers zien werk als een verplichting, niets meer. Anderen zien hun baan dan weer als uitdagend en stimulerend voor het maken van carrière. Tenslotte is er ook een groep mensen die het werk zien als een roeping.

Tabel 5 Werkhouding Callcenters A en B

Werkhouding	Verplichting	Positief
Bevindingen	“Is dit het wel” (Callmedewerker1, 2013)?	“Mijn sociale contacten primeren op het werk” (Callmedewerker16, 2013).
	“Dit is niet de job van mijn leven (Callmedewerker18, 2013).	“Sfeer is super, onevenaarbaar” (Callmedewerker11, 2013).
	“Je moet werken om beloning te krijgen, verstand op 0” (Callmedewerker8, 2013).	“Waardering en sociale gelegenheden zijn super belangrijk” (Coach2, 2013).
		“ServiceCo is een goede werkplaats” (Callmedewerker19, 2013).

Bron: , Callmedewerker1, 2013; Callmedewerker8, 2013; Callmedewerker11, 2013; Callmedewerker8, 2013 & Callmedewerker18, 2013.

Bij zeven van alle informanten werd gepeild naar de gevoelens voor het vertrekken naar het werk. Hierover waren de reacties zeer verdeeld, zoals u ziet in bovenstaande tabel. Drie informanten gaven duidelijk aan dat het gaat om een morele verplichting. Ze wachten op betere alternatieven en maken er het beste van. Vooral jongeren die als interim tewerk gesteld worden hebben het moeilijk. Ze hebben studies stopgezet of zijn door privé zaken gedwongen om te werken. Dit leidt tot een hoog verloop binnen deze werkomgeving. Anderen gaven dan weer aan dat ze dankzij collega's telkens de moed vinden om te komen en tenslotte was het bij de observanten tussen drie en zes jaar ervaring

overduidelijk dat ze dit werk bekijken als een passie, waarover later meer (Csikszentmihalyi, 2003, Callmedewerker1, 2013; Callmedewerker8, 2013; Callmedewerker15, 2013; Callmedewerker18, 2013).

Zowel coaches als callmedewerkers bekenden het hoge verloop, dat natuurlijk afhankelijk is van vele factoren zoals diploma, stressbestendigheid, alternatieven op arbeidsmarkt, druk door KPI's, etc. Hoe kunnen ook deze mensen die onder druk staan meer geëngageerd geraken gedurende hun tijd tewerkgesteld bij ServiceCo(Coach1, 2013)?

3.1.2 Fysieke omgeving

De tweede voorwaarde houdt in dat je de waarschijnlijkheid voor het bereiken van flow kan verhogen door zowel werkomgeving van A als B aan te passen. Een specialist op dit gebied is Anja Roddick. In haar boek omschrijft ze manieren om werkruimtes aantrekkelijk te maken. Het allereerste waar ze bijvoorbeeld naar kijkt zijn de wc's en de kantine. Saaiere ruimtes moeten vertaald worden in ruimtes waar er gelachen kan worden en voldoende gecommuniceerd kan worden. Alhoewel dit afhankelijk is van het bedrijf, is dit een tweede essentiële voorwaarde, die al dan niet bepaalde nodige investeringen kan opleveren (Csikszentmihalyi, 2001). Een tweede nieuwe benadering die veel belang kent is Feng-Shui. Er werd reeds tal van onderzoek naar deze vorm van interieurdesign gevoerd. Alles duidt erop dat via bepaalde technieken een positieve energie gecreëerd kan worden die leidt tot vitaliteit, creativiteit en hogere prestaties. Zo moeten mensen hun bureau zo plaatsen dat ze een zicht hebben op hun gehele werkomgeving, wat zeker niet het geval is binnen de geobserveerde callcenters. Een voorbeeld van het interieur van afdeling A kan u vinden in bijlage 1. Ook moeten mensen opletten dat ze geen obstakels zoals meubilair en dergelijke in het midden van de ingang zetten. De ingang van elke kamer, receptie enzovoort moet volledig vrij zijn. Mensen die uren aan de pc geclusterd zijn, hebben nood aan warm licht, een staande lamp kan hierbij helpen. Spiegels in wandelgangen kunnen ook bijdragen tot creëren van een positieve sfeer of energie. Ook moet het interieur bezaaid zijn met planten. Groen is de kleur van economische groei, planten zoals bamboe kunnen een grote kracht leveren binnen de werkplek. Verschrompelde planten moeten direct verwijderd worden. Tenslotte mag ook het belang van water niet onderschat worden. Zo heeft het financiële bedrijf Bloomberg LP over al haar kantoren aquariums geplaatst. Water geeft namelijk het belang van geld aan. De Feng-Shui blijft een opvallende trend en zal ook aan meer onderzoek geworpen worden. Ook zullen dan ook meer en meer werkomgevingen hierop aangepast worden in de toekomst. Verder wordt hier niet op ingegaan, dit betreft namelijk een ander onderzoeksdomein dat bovendien aan veel kritiek onderhevig is (Weltman & Hayes, 2005).

Wat betreft het interieur van het callcenter A kan men stellen dat ze bestaat uit grijze en gele muren. Langs twee kanten is er beglazing en de werknemers zitten dicht in elkaars omgeving. Wat betreft de

fysieke omgeving, is het duidelijk dat veel werknemers graag aan de raam zouden zitten, maar door het weghalen van vele bureaus ten gevolge van een lek, blijkt dit onmogelijk. Ook maken de werknemers gebruik van een ‘shared desk’ systeem, dat bepaald dat iedereen elke dag vrij mag kiezen waar die persoon zich zet. Dit leidt wel degelijk tot wroegingen aangezien vele werknemers die langer ervaring hebben, hun persoonlijke plaats opeisen. Ook blijken er problemen te zijn met de airco. Deze heeft een impact op de gezondheid van sommige mensen. Het management werkt hieraan (Callmedewerker3, 2013; Callmedewerker7, 2013; Callmedewerker9, 2013; Callmedewerker20, 2013).

3.1.3 Karakteristieken

De acht kenmerken die eerder werden aangehaald kunnen vergeleken worden met karakteristieken van een flowervaring. Deze werden geïntroduceerd door Csikszentmihalyi. Deze karakteristieken werden vertaald in open vragen en onderworpen aan enkele callmedewerkers. Eén van de informanten beschreef flow als “een automatische pilootervaring” (Callmedewerker10, 2013). Hiermee is duidelijk dat deze werknemer wel degelijk in flow is wanneer men kijkt naar de definitie van flow. Er werden met zes informanten gesprekken rond flow gevoerd. Bij vier informanten bleek na een gesprek dat er duidelijk een flow aanwezig is. De andere twee informanten bleken duidelijk niet te beschikken over enige flowervaring. Wat maakt een werknemer nu juist vatbaar voor een flow ervaring? Aan de hand van volgende tabel werden de acht karakteristieken getoetst binnen beide callcenters die leiden tot een ultieme flowervaring. Elk kenmerk wordt in de tweede tabel duidelijk toegelicht. In de derde tabel vindt u dan een toepassing van elk kenmerk binnen beide geobserveerde callcenters. Deze bevindingen komen vanuit observatie en interviews (Csikszentmihalyi, 2003; Callmedewerker20, e.a., 2013).

Tabel 6 Optimale Flowervaring binnen A en B

Kenmerk	Beschrijving	Praktijk
Doelen	Duidelijke omschrijving taken, weg naar het doel is belangrijker dan doel zelf.	Takenpakket callmedewerker is duidelijk omschreven, stapgerichte procedures en scripts bij helpen klanten. Ook KPI's zijn duidelijk en van uiterst belang.
Directe feedback	Onmiddellijke beoordeling vanuit de taak zelf, of vanwege expertise, collega's of chefs.	Feedback via verschillende kanalen omtrent verschillende KPI's.
Balans capaciteiten en	Het niveau van uitdagingen moet conform je capaciteiten zijn, om de	Trainingen worden voorzien aan nieuwe werknemers of callmedewerkers.

kansen	uitdagingen te volbrengen. Vaardigheden ontwikkelen om grotere uitdagingen aan te gaan is hierbij essentieel	Teamcoaches helpen bij het oplossen van problemen. Uitdaging om zelf problemen volledig zelfstandig op te lossen. Kansen tot interne mobiliteit zijn voor handen.
Concentratie	Gedurende de uitoefening van activiteit, neemt concentratie gevoelig toe op die ene activiteit, je wordt één met de activiteit en nadenken is overbodig.	Alle callmedewerkers geven aan zeer geconcentreerd te zijn en zijn volledig betrokken tot het probleem.
Heden	Volledig verbonden zijn met de activiteit. Het zijn mechanismen waarbij je niet verder terugdenkt dan 30 seconden en niet verder vooruitkijkt op de volgende 5 minuten.	Verdeelde resultaten. Sommigen denken aan huiswaarts keren, pauzes of vorige gesprekken. Anderen hebben hier dan weer geen last van. Moeilijk te testen.
Beheersing van de situatie	Het lijkt alsof je de hele situatie onder controle hebt. Mensen kunnen je niet uit evenwicht brengen en je bent zekerder dan ooit dat je de activiteit doet slagen.	Vier informanten denken wel eens aan opleggen bij moeilijke klanten, maar dankzij de strenge KPI's doen zij dit immers niet.
Tijdsbesef	Tijdens de uitoefening van bepaalde activiteiten, verandert het individueel tijdsperspectief. Moeilijke taken versnellen de tijd, hoe geconcentreerder, hoe trager de tijd.	Werknemers zijn duidelijk in tijdsbesef. Ze moeten zoveel mogelijk calls uitvoeren binnen tijdsspanne (KPI). Toch wordt regelmatig wel eens de tijd uit het oog verloren.
Egoverlies	Kenmerkend aan flow is dat het individu niet meer aan zichzelf denkt, het bewustzijn van de eigen persoon verval. Na de flow-ervaring zal zelfachting aanzienlijk stijgen.	Niemand gaf aan haar eigen identiteit te verliezen, ze bleven zich allemaal bewust van het feit dat ze callmedewerker zijn, wat dus de flowervaring niet begunstigt.

Bron: Eigen creatie op basis van literatuuronderzoek, observatie en exploratieve interviews Csikszentmihalyi (2003) & Callmedewerker20, e.a.,(2013).

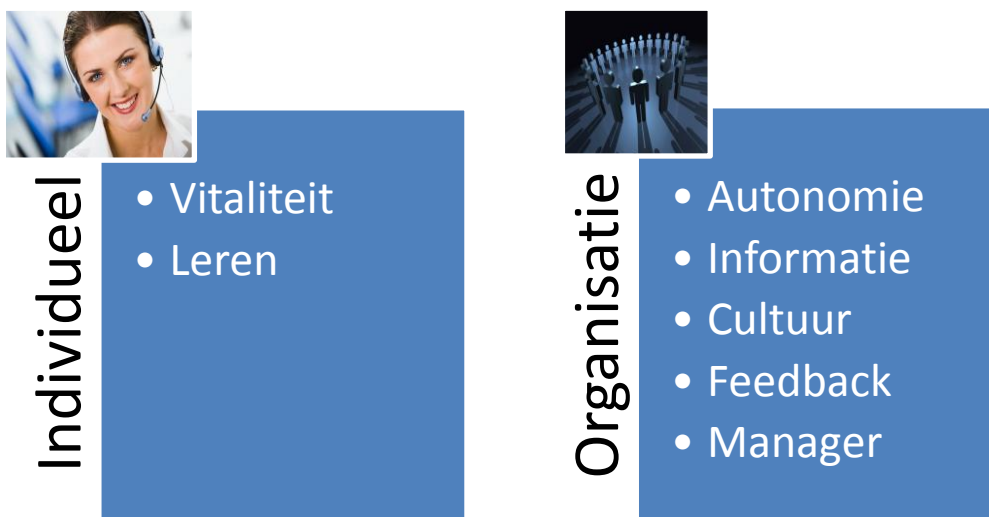
Binnen beide callcenters is al snel duidelijk dat KPI's zoals het aantal minuten per gesprek, het aantal gesprekken, het aantal oplossingen, het aantal sales, etc. een grote bijdrage levert aan het creëren van flow. Doelen koppelen aan directe feedback is bijgevolg essentieel. Natuurlijk moeten werknemers de juiste capaciteiten hebben om uitdagingen aan te gaan. Hiervoor worden opleidingen voorzien die een maand duren. Hierin zitten vaardigheidstrainingen en informatiesessies rond de betreffende producten die zij aanbieden. Het is van belang dat de callmedewerker veel kennis vergaart rond de aangeboden producten, promoties en dat ze buiten het oplossen van 'scripts' of standaardproblemen ook in staat is om complexe of onvoorziene problemen op te lossen. Alle callmedewerkers waren het eens over het belang van de opleiding maar gaven aan dat het meeste wordt geleerd op de werkvloer. Ze werden minder gevoelig voor moeilijke klanten en konden de gesprekstijd per klant gevoelig verminderen. Vervolgens is er wel een algemene perceptie dat het bedrijf voldoende kansen tot promotie of interne mobiliteit aanreikt. Deze mobiliteit strekt zich vooral uit naar de backoffice centers. Hierin worden callmedewerkers gezet die gespecialiseerd zijn in het oplossen van complexe cases. Doordat coaches regelmatig gesprekken mee afluisteren en daarna feedback bieden, wordt er dus niet alleen gekeken naar doelen, maar ook hoe men deze kan realiseren. Coaches melden dit op de dag zelf waardoor ze niet te controlerend overkomen. Het management moet haar werknemers voortdurend coachen en opleiden, zoals hier ook waarneembaar is. Het punt tijdsbesef is iets uniek. Binnen de flowtheorie wordt gesteld dat de callmedewerker tijdens de call het tijdsaspect vergeet, alhoewel deze toch rekening moet houden met het strakke tijdsschema dat hem opgelegd is. Verschillende observanten maakten duidelijk dat het zeer moeilijk is om de gespreksduur bij te houden waardoor ze dus de tijd dikwijls uit het oog durven verliezen. Het belang van feedback en haar verschillende kanalen wordt verwerkt in volgend concept thriving (Lam & Dale, 1999; Csikszentmihalyi, 2003; Ojha & Kasturi, 2005; Callmedewerker20, e.a., 2013; Callmedewerker15, 2013).

3.2 Thriving

Werknemers in flow krijgen is een groot pluspunt. Het maakt werknemers namelijk gelukkiger. Of gelukkige werknemers meer engagement vertonen is nagenoeg onmogelijk te meten. Dit is dan ook niet het doel van dit onderzoek, het zou een manier kunnen zijn, die de werknemer geëngageerd maakt. Toch zijn er zowel op individueel als organisatievlak een aantal factoren die de flow en bijgevolg het engagement kunnen bevorderen. Het tweede concept onder POS dat kwalitatief wordt getoetst binnen de callcenters van Telenet, is dat van thriving. In praktijk wordt thriving gezien als werknemers die leven voor de organisatie en dingen doen die buiten hun takenpakket vallen zonder dat ze daar extra betaald voor worden. Het zijn mensen die bruisen van energie en die hun energie

reflecteren aan eigen medewerkers en klanten. Ze zijn gepassioneerd en zijn zelfs in staat om na hun pensioengerechtigde leeftijd verder te werken. Ze zijn nauwelijks ziek, hebben geen last van oververmoeidheid, zijn meer betrokken en presteren veel beter dan de gemiddelde werknemer. Opmerkelijk is ook het positieve verband tussen floreren op het werk en in de privé sfeer. Tenslotte moeten nog enkele vragen beantwoord worden. Welke factoren leiden tot deze bloeiende werknemers en hoe kan de organisatie een omgeving creëren die het streven mogelijk maakt? Zoals eerder aangehaald zijn de front-line medewerkers ook de rechtstreekse personen die service moeten verlenen. Hun prestaties zijn bepalend voor de positie van de verschillende coaches, die ook druk opgelegd krijgen vanuit hoger management. Managers en daaronder dus ook coaches kunnen zich dus de vraag stellen hoe zij de medewerkers naar een gemeenschappelijk doel kunnen doen streven (Wilson, 2012, Coach1, 2013). In onderstaande figuur wordt aangetoond dat de theorie rond thriving zowel toepasbaar is op individueel vlak als op organisatievlak (Spreitzer, e.a., 2012; Csikszentmihalyi, 2003). Zowel op individueel als op organisatievlak zijn er dus verschillende elementen die thriving zullen ondersteunen. Deze elementen zijn dus noodzakelijk om strevende werknemers te creëren en werden ook statistisch bewezen. Volgende tabel geeft een overzicht van deze elementen, waarna ze elk apart worden besproken (Porath, e.a., 2011).

Figuur 3 Onderscheid Individu en organisatie



Bron: eigen samenstelling op basis van Spreitzer, e.a., (2012) & Spreitzer&Porath, (2012).

3.2.1 Individueel

Op **individueel** vlak wordt er gebruik gemaakt van een soort parameter. Deze parameter bestaat uit twee elementen **vitaliteit** en **leren**. Opdat een werknemer dus uniek wordt en zich zal onderscheiden van andere werknemers kan het belangrijk zijn dat deze werknemer zichzelf voldoende ontspanning gunt. Iets gaan eten met vrienden of een boek lezen kan wonderen doen. Een ander belangrijk punt waar veel bedrijven op inspelen is het belang van sport. Sport zorgt ervoor dat er op lange termijn minder afwezigheid is. Naast de ontspanning en sportmogelijkheden dat het werk aanbiedt, moeten werknemers ook gezond kunnen eten. Wanneer ze dit 's avond niet kunnen bijvoorbeeld omdat ze te laat thuis zijn of een late shift moeten werken, is het dan ook handig dat bedrijven zelf zorgen voor een gezonde en evenwichtige maaltijd aan betaalbare prijzen. Dit zal ook ziekte doen afnemen en werknemers meer alert maken tijdens de uitoefening van hun werk. Ongeveer drie vierde van de callmedewerkers die werden geïnterviewd werken als voltijdse werknemer binnen ServiceCo. Zij moeten dan ook acht uur lang zitten of staan aan dezelfde bureau. Er waren geen klachten wat betreft gezondheid, maar toch maakt geen enkele callmedewerker gebruik van het fitnesscentrum van het bedrijf. Dit komt mede omdat coaches en management niet genoeg het belang benadrukken van sporten, wat uiterst essentieel is in dit soort werk. Door groepssessies in te lasten zal dit de prestaties op de werkvloer gunstig kunnen beïnvloeden. Binnen het geobserveerde bedrijf blijkt ook dat prijzen in het restaurant voor bepaalde producten te hoog liggen. Bovendien sluit het restaurant al in de namiddag. Deze factoren kunnen een rem zijn voor callmedewerkers om een gezonde maaltijd te nuttigen. Tenslotte moeten werknemers kansen worden aangeboden om te leren. Zelfs een kans om als vrijwilliger aan de slag te gaan om zo meer competenties te verwerven kan een gunstig effect hebben wanneer deze werknemer terugkomt in zijn werkomgeving. Natuurlijk kosten al deze zaken veel geld voor bedrijven, maar het rendement van florerende werknemers is dan ook bijzonder groot wanneer zowel het aspect leren als vitaliteit serieus worden genomen (Spreitzer&Porath, 2012; Callmedewerker2, 2013; Callmedewerker9, 2013; Callmedewerker10, 2013; Callmedewerker11, 2013; Callmedewerker20, 2013). Wanneer men terug refereert naar de vitaliteit van de werknemer dan is het belangrijk voor het individu dat het stressgehalte waarmee de callmedewerker mee te kampen krijgt tot een minimum beperkt wordt. Zes callmedewerkers werden gevraagd naar hun stressgehalte. Volgende reacties waren waarneembaar.

Tabel 7 Stressgehalte A en B

Stress	Geen stress
"De normen rond KPI's liggen te hoog wat kan leiden tot stress"(Callmedewerker8, 2013).	"Stressbestendigheid is zeer belangrijk" (Callmedewerker3, 2013).
"Er is stress door teveel doelstellingen en teveel	"KPI's zorgen niet voor stress, ze zijn gemakkelijk

KPI's"(Callmedewerker5, 2013).

te halen" (Callmedewerker6, 2013).

"Er wordt te vaak gefocust op enkele KPI's terwijl andere vergeten worden"(Callmedewerker15, 2013).

"het stressgehalte is een issue binnen deze werkomgeving die hamert op doelen"(Callmedewerker18, 2013).

Bron: eigen samenstelling op basis van Callmedewerker8, (2013); Callmedewerker5, (2013); Callmedewerker15, (2013); . Callmedewerker18, (2013); Callmedewerker3, (2013) & Callmedewerker6, (2013).

Bij vier van de zes callmedewerkers was duidelijk een groot stressgehalte aanwezig. Dit komt hoofdzakelijk door de vele KPI's, maar ook door de hoge normen die hieraan zijn gelinkt blijkt. Bij deze vier waren er toch twee callmedewerkers die de stress ook mee naar huis namen, wat een impact heeft op de work-life balans. Er worden ook weinig teamevents gehouden en deze dan ook verschillend van team tot team. Er worden dus geen gezamenlijke events voor de gehele afdeling georganiseerd, buiten de maandelijkse teamsessie, waarbij alle callmedewerkers van A en B samenkomen (Callmedewerker5, 2013; Callmedewerker8, 2013; Callmedewerker14, 2013; Callmedewerker15, 2013; Callmedewerker18, 2013).

3.2.2 Organisatie

Naast de factoren op individueel vlak zijn er ook op **organisatievlak** een paar drivers die de aanzet kunnen geven tot een bloeiende organisatie, dit zonder al te hoge investeringen. Belangrijk is dat volgende **vijf drivers** aanwezig zijn binnen een organisatie om zo te komen tot deze geëngageerde werknemers (Spreitzer&Porath, 2012).

3.2.2.1 *Beslissingsbevoegdheid*

Een eerste manier waarmee de organisatie haar werknemers kan doen presteren is de beslissingsbevoegdheid. Niet alle, maar de meeste werknemers houden van een zekere mate van beslissingsbevoegdheid. Wanneer zij deze totaal niet krijgen zal hun motivatie en bijgevolg prestatie dan ook gevoelig verminderen. Uit een case studie van Southwest Airlines blijkt dat het bedrijf bekend staat om zijn creatieve cultuur van leren en experimenteren. De werknemers krijgen de verantwoordelijkheid om hun taken volgens hun eigen manier uit te voeren en zelf beslissingen te nemen zonder raadpleging van oversten. Zo mocht bijvoorbeeld een werknemer de veiligheidinstructies rappen in plaats van simpelweg mee te delen. Uiteraard is dit slechts een buiten de context gebonden voorbeeld, maar dit toont aan dat organisaties niet altijd negatief moeten zijn tegenover autonomie van werknemers. Managers moeten dus geen beslissingsbevoegdheid

afnemen wanneer er fouten gemaakt worden, want fouten maken is leren. Dit is ook het geval bij ServiceCo. Hier worden callmedewerkers nooit letterlijk op de vingers getikt. Ze kiezen in vrij beheer of er compensaties aangeboden worden en mogen afwijken van het script tot zover dit mogelijk is. Wanneer er toch een fout gebeurt, komt dit terecht op het wekelijkse evaluatiepapier. Een ander gevoelig punt in vele bedrijven is de pauze die werknemers krijgen. Gezien de bepalingen volgens het arbeidsreglement krijgen werknemers de pauze die ze verdienen naargelang het aantal uren, de sector, etc. waarin ze zitten. Toch blijkt dat het nemen van korte pauzes versterkend kan werken. Tijdens drukke periodes is er binnen het callcenter geen sprake van vrijwillig opgenomen korte pauzes, enkel van de verplichte pauzes (Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012; Callmedewerker7, 2013).

Bij het nemen van pauzes kan er inderdaad nog verder gediscussieerd worden. Wat is een korte pauze? Zullen werknemers op lange termijn profiteren van het systeem? In hoeverre is hier controle nodig? Uit observatie blijkt dat callmedewerkers volledig vrij zijn in wanneer het aantal callmedewerkers groter is dan het aantal inkomende calls. Het enige wat telt voor de geïnterviewde coach uit afdeling A zijn de KPI's. Wanneer deze in orde zijn, dan wordt er ook meer autonomie geboden (Coach2, 2013).

3.2.2.2 Informatie

Wanneer werknemers werken en willen presteren moeten ze beschikken over alle informatie, zowel extern als interne informatie. Interne informatie zoals de status van het bedrijf, resultaten, productinnovaties, visie en missie zijn enkele informatiebronnen waarover werknemers moeten beschikken. Enkele cijfers en toelichtingen wat betreft de prestaties van het bedrijf zijn dan ook enkel positief werkend wanneer werknemers deze cijfers ook begrijpen. Trainingen, korte opleidingen en het gebruik van minispelletjes naar de werknemers toe leidt dan ook tot gedreven en geëngageerde werknemers. Werknemers zullen meer betrokken geraken met hun takenpakket wat uit in betere resultaten (Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012; Teamcoach1, 2013; Observatie, 2013).

Binnen callcenter A wordt een interne competitie georganiseerd tussen de verschillende teams om het meeste producten te verkopen, om een voorbeeld van minispelletjes te geven. De winnaars van deze competitie krijgen dan de mogelijkheid om een mooie prijs te winnen, dit allemaal om de KPI Sales te stimuleren. Tijdens de teamsessies werd ook al snel duidelijk dat de KPI sales zeer gevoelig ligt bij de callmedewerkers. Mensen worden ongemakkelijk wanneer de coach hierover uitbreidt tijdens teamsessies. Dit gedrag is ook waarneembaar tijdens de informele interviews met callmedewerkers. De teamsessies verlopen vlot, open en interactief met inbreng van de callmedewerkers zelf. Op teamsessies wordt er dus voortdurend informatie gedeeld wat betreft de nieuwe targets en hoeverre deze reeds zijn gehaald. Door al deze informatiekanalen en incentives

beseffen werknemers beter waarom ze dit werk doen, voelen ze zich meer betrokken en begrijpen waarom managers en coaches druk zetten om resultaten te behalen. Deze cultuur van **open-book management** wordt belangrijker doorheen de jaren en kan zelfs leiden tot een competitief voordeel (Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012).

Ook binnen het callcenter A werd gebruik gemaakt van open-book management. Een tv scherm was ter beschikking gesteld dat alle openstaande calls liet zien en het aantal beschikbare callmedewerkers voor het beantwoorden van de calls. Het callcenter A had geen dergelijk scherm gedurende de observatieperiode van twee dagen. Na gesprekken met de callmedewerkers uit A blijkt dan ook dat deze schermen werden weggehaald zonder duidelijke reden. De manager die verantwoordelijk is voor beide callcenters gaf aan dat het voordelig is deze schermen weg te halen tijdens rustige periodes, zodat ze hun focus niet zouden verliezen. Dit is volgens de thriving theorie perfect mogelijk wanneer de reden hiervan dan ook duidelijk wordt meegedeeld aan de werknemers tijdens teammeetings.

Een eerste **gebrek** aan spreiding van informatie is hier meteen duidelijk. Een ander kritisch punt op het delen van informatie is het gebruik van de sporadische incentives. Twee informanten met ervaring gaven duidelijk aan dat de incentives niet doordacht zijn. Denk bijvoorbeeld aan het 'topverkoper' incentive. Tijdens deze incentive mogen de werknemers met het hoogste aantal verkopen een willeurige nummer trekken, die dan een prijs garandeert. Niet alles wordt duidelijk meegedeeld aan de informanten vanaf het begin van de actie wat leidt tot verwarring. De callmedewerkers kunnen ook niet aanwezig zijn bij de nummertrekking aangezien er geen tijdsmarges kunnen en mogen gezet worden. Bovendien ontstaat er misgenoegen over het feit dat de best verkoper kan gaan lopen met de slechtste prijs, indien deze een slecht nummer trekt. Ook worden de parttime werknemers benadeeld ten opzichte van de full time werknemers. Zij werken langer en kunnen dus meer verkopen. Ook wordt het gebrek aan informatie duidelijk wanneer medewerkers vol enthousiasme beginnen te spreken over het concept 'Mijn Idee', wat inhoudt dat werknemers zelf ideeën mogen voorbrengen en dat ze dan door marketingafdeling wordt besproken. Vaak worden ideeën dan ook geïmplementeerd en worden deze innovatieve werknemers in de bloemetjes gezet (Coach1, 2013; Teammeeting1, 2013) Toch gaf één informant, voltijds medewerker en reeds zes jaar ervaring, het volgende mee, "Vier ideeën heb ik reeds geïntroduceerd, waarvan er slechts twee mij werden verteld dat ze niet binnen het kader passen. Wat het management doet met de andere twee, daar heb ik nog steeds geen kijk op" (Callmedewerker18, 2013). **Informatiedeling** is dus niet enkel belangrijk op horizontaal vlak, maar ook verticaal vlak moet er dus informatie gedeeld worden, met andere woorden tussen management en callmedewerkers. De werknemer krijgt nu echter het idee dat het management maar een deel van de ideeën bekijkt en dat andere goede

ideeën verloren gaan. Tenslotte gebeurt het dat callmedewerkers geen blijf weten met een complex probleem. Deze wordt dan doorverwezen naar een 'tweede lijn'. Deze zogenaamde tweede lijn behandelt dan deze moeilijke cases. Dit is een uitstekend systeem op voorwaarde dat de betrokken callmedewerker duidelijk wordt gecommuniceerd over hoe deze case werd aangepakt en welke oplossing aangereikt werd. Dit is hier duidelijk niet het geval (Teamcoach2, 2013; Interview observant17; Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012).

Wanneer men kort kijkt naar de apparatuur zoals headsets en computers, dan blijkt dat deze naar behoren werken waardoor informatiestromen perfect kunnen verlopen (Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012; Callmedewerker3, 2013; Callmedewerker18, 2013; Manager, 2013).

3.2.2.3 Cultuur

In volgende paragraaf merkt u op hoe belangrijk een **positieve cultuur** is voor de prestaties van de werknemers en hoe deze bekomen kan worden. Wanneer men het begrip cultuur als derde element op organisatievlak aanhaalt, kan men beter praten over subcultuur. Dit betekent dat "elke unit bepaalde gemeenschappelijke problemen of uitdagingen kent" (Daft, 2007, p. 412). De subcultuur binnen twee van de callcenters wordt hierin besproken. Deze subcultuur verschilt nauwelijks tussen beide callcenters (Daft, 2007; Observatie, 2013). Opvallend is het enthousiasme wanneer callmedewerkers wordt gevraagd over hun relatie met collega's. "Ik heb in reeds veel callcenters gezeten, maar dit is een hele verbetering"(Callmedewerker19, 2013). Bij deze interviews komen elementen als wederzijds respect, openheid, vertrouwen en aanvaarding naar boven. Deze onderliggende positieve elementen moeten binnen POS dan ook leiden tot engagement. Vooral de callmedewerkers in opleiding die tussen twee maand en zes maand ervaring hebben zijn zeer enthousiast. Ze kunnen overal terecht met vragen en worden goed opgevolgd. Vele werknemers halen dan ook **respect, eerlijkheid, openheid en empathie** als waarden aan die een goede callmedewerker moet hebben om goed te functioneren binnen deze werkomgeving. Een mooie benadering binnen de literatuuronderzoek voor dit soort waarden is dan ook het '**respectful engagement**'. Dit betekent dat collega's onderling respect tonen, actief luisteren en elkaar voortdurend waarderen. Managers of in dit geval coaches mogen niet oordelen en moeten trachten het machtsverschil tussen werknemer en coach te minimaliseren. Het systeem van onderling respect is meteen duidelijk wanneer een medewerker bekent dat hij enkel uit respect voor andere collega's niet aan een ander zijn bureau gaat zitten, ondanks het shared desk systeem. Tenslotte moeten coaches zeer empathisch te werk gaan en altijd blijven zoeken naar de positieve dingen in haar werknemers, ook in de minst geëngageerde of interim werknemers. Of zij dit werkelijk doen blijft ongeweten en is zeer moeilijk te peilen. Verder wordt de rol van de coaches later in dit hoofdstuk

besproken (Dutton, 2003; Callmedewerker3, 2013; Callmedewerker13, 2013; Callmedewerker19, 2013; Callmedewerker20, 2013; Coach1, 2013).

Wanneer deze positieve subcultuur zorgt voor geëngageerde werknemers, dan zijn daar uiteraard ook voordelen aan verbonden. Zowel de geëngageerde callmedewerkers als coaches kunnen elkaar dan positief beïnvloeden. Deze zogenaamde '**energizers**' vervullen een belangrijke rol tot het creëren van engagement op de werkvloer, ongeacht de positie die men vervult binnen het organogram van een organisatie. Zo zouden deze callcenters beter presteren dan andere gelijkaardige callcenters binnen deze dienstensector. Zogenaamde energizers zijn de basis tot informatiedeling en focussen op opportuniteiten (Baker, 2004). Simpelweg is volgend citaat van uiterst belang binnen dit literatuuronderzoek.

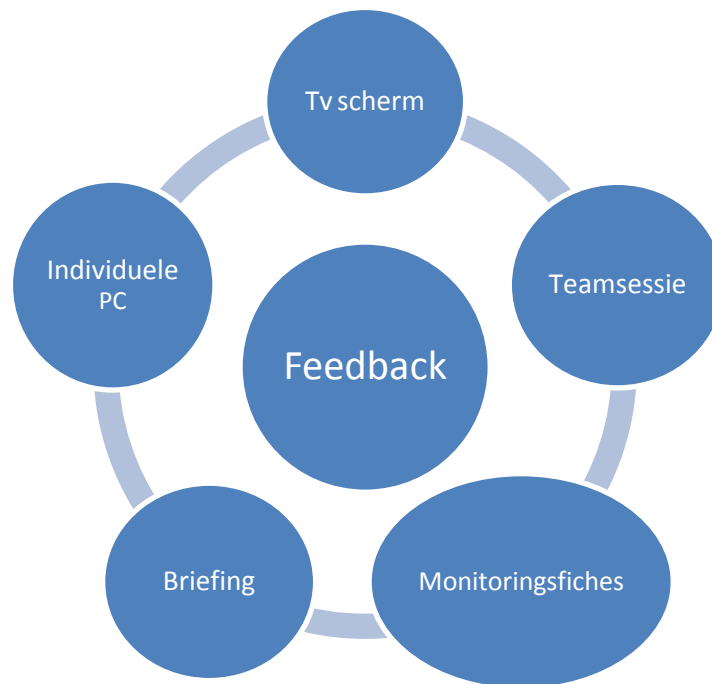
"Energizers help others feel fully engaged" (Baker, 2004, p. 1).

Een cultuur waarin fouten maken menselijk is en waarin mensen voor elkaar klaar staan is prioritair op alle andere taken. Deze bedrijfscultuur zal ertoe leiden dat alle werknemers graag naar het werk komen, wat ook bevestigd wordt in de paragraaf rond werkhouding en het creëren van flow. Dit leidt tot retentie van het personeel en kan leiden tot een competitief voordeel op lange termijn (Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012).

3.2.2.4 Feedback

Tenslotte zijn alle voorgaande mogelijkheden tot floreren niet gunstig zolang er geen snelle en rechtstreekse feedback gepaard gaat wat betreft de prestaties. Het belang van feedback werd al eerder besproken onder flow. Het reikt nieuwe uitdagingen aan. Nieuwe elektronische **kanalen** zoals het elektronisch schrijfbord zijn uitermate efficiënt en kennen een aantal voordelen. Managers steken immers veel tijd in het geven van feedback. Door nieuwe middelen kan ten eerste de geïnvesteerde tijd aanzienlijk gereduceerd worden. Een ander groot voordeel van directe feedback is dat werknemers hun feedback rechtsreeks en regelmatig krijgen. Ze zien als het ware het resultaat van wat ze gepresteerd hebben, en krijgen daar terug opnieuw waardering voor (Spreitzer&Porath, 2012; Csikszentmihalyi, 2001). In onderstaande figuur vindt u een overzicht weer van de verschillende kanalen die gebruikt worden binnen beide geobserveerde callcenters A en B.

Figuur 4 Kanalen feedback binnen A en B



Bron: eigen samenstelling op basis van SericeCo, (2013).

Zoals u kan waarnemen in de figuur zijn er verschillende mogelijkheden van directe feedback waarneembaar binnen beide geobserveerde callcenters. Een voorbeeld van directe feedback binnen het geobserveerde callcenter 'A' is het open-book management waardoor elke dag voortdurend informatie wordt gerapporteerd. In bedrijven waar verkoop belangrijk is wordt ook wel eens een rangschikking van topverkopers opgesteld, net zoals bij ServiceCo ook het geval is. Alhoewel deze 'topverkoper' incentive, dat eerder al werd besproken onder informatie, blijkbaar niet bij alle werknemers even populair is (Callmedewerker10, 2013; Callmedewerker14, 2013). Een ander gebruikt kanaal tot directe feedback is het 'kanban' systeem dat alle prestaties van alle werknemers samen nauwkeurig in kaart brengt. Dit 'kanban' systeem is vergelijkbaar met de monitoringsfiches die gebruikt worden binnen het deelnemende dienstenbedrijf. Deze worden zowel tijdens de teammeetings als bij individuele feedbackgesprekken weergegeven. In bijlage 2 vindt u dan ook een voorbeeld van een dergelijke monitoringsfiche. Hier krijgt de callmedewerker verschillende scores toegewezen inzake de processen gepaard bij deze klachtbehandeling. Ook zullen de verschillende KPI's becommentarieerd worden zoals waarneembaar is in de bijlage. Wanneer prestaties onder de verwachtingen blijken, dan zal het team gecoacht worden. Opgelet, ook de coaches zelf worden gecoacht door hoger management, wat uiteindelijk essentieel is. Callmedewerkers moeten dan een feedbackformulier invullen voor hun coach. Hoe frequent dit gebeurt en wat er juist mee gebeurt is niet geweten door de werknemer, waarbij men terug kan verwijzen naar het gebrek aan verticale

communicatie. Tenslotte moet de organisatie belang hechten aan diversiteit. Hier betekent diversiteit dat mensen hun visie kunnen en moeten geven. Dit is niet te verwarren met het 'mijn idee' concept. Diversiteit stelt werknemers in staat om volledig zichzelf zijn zonder dat de manager hen hiervoor straft. Hiervoor is een klimaat van discussies, werkgroepen noodzakelijk. Een open cultuur creëren van feedback zal de organisatie dan ook ten gunste komen. Binnen het geobserveerde telecommunicatiebedrijf wordt een directe feedback per mail verstuurd en kunnen callmedewerkers op teammeetings hun mening kwijt. Maar ook hier is het onduidelijk of er visies en problemen worden gedeeld tussen zowel hoger en laag management. Wel was het gebrek aan verticale communicatie reeds duidelijk (Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012; Callmedewerker14, 2013).

3.2.2.5 Eerstelijmanager

Tenslotte zijn er eerstelijmanagers nodig die rechtsreeks zijn verbonden met de werknemers, in dit geval de **coaches**. Zij zijn verantwoordelijk voor zaken als cultuur, informatiewisseling, feedback en beslissingsbevoegdheid op organisatievlak. Zoals eerder aangetoond moeten deze mensen ook de volledige gang van zaken kennen binnen de callcenters en moeten ze de kennis rond engagement vergaren om alsnog de werkomgeving gunstiger kunnen maken. De rol van de coach is dan ook onmisbaar binnen beide geobserveerde callcenters. Ze moeten de kritische performantieindicators opgelegd door het hoger management duidelijk overbrengen aan de callmedewerkers en zijn tevens motivatiebronnen binnen beide callcenters. Zoals u opmerkt wordt er in dit onderzoek meermaals verwezen naar de coaches. Zij zijn een motivatiebron en een kanaal voor het delen van informatie. Misschien een belangrijk gegeven voor dit telecommunicatiebedrijf, twee callmedewerkers gaven duidelijk aan dat het misschien beter zou zijn als de coaches regelmatig zouden wisselen van groep. Elke coach krijgt namelijk een groep callmedewerkers aangewezen die ze voortdurend moeten begeleiden en evalueren (Callmedewerker14, 2013; Callmedewerker2, 2013; Vallet, 2008; De Wit&Meyer, 2010).

Een goede conclusie wat betreft de thriving theorie toegepast op deze callcenters is dat florerende werknemers een positieve invloed hebben op de prestaties van een bedrijf, maar ook op de prestaties van anderen. Ook mag het belang van de complementariteit niet overzien worden. Hiermee bedoelt men dat de vijf factoren immers allemaal even belangrijk zijn. Bij een succesvolle implementatie kan dit de prestaties met 16 procent doen stijgen. Tenslotte zijn de vijf voorgaande technieken zeer goedkoop, maar het vergt veel tijd en concentratie, op alle niveaus van de organisatie. De managers moeten zich bewust worden van de vele voordelen die deze aanpak teweeg brengt en ze moeten het overbrengen op de coaches. Meer retentie van talent, minder

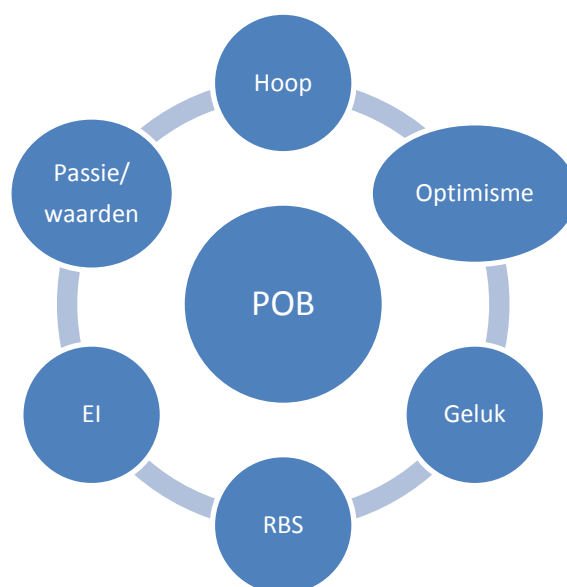
afwezigheid en een verhoogde productiviteit en klantenservice zijn dan de rechtstreekse gevolgen van deze geëngageerde werknemers (Spreitzer, e.a., 2012; Spreitzer&Porath, 2012).

3.3 Positive Organizational Behavior

Het tweede concept gaf een mooi overzicht wat de organisatie en haar management kan doen om het engagement te versterken. Nieuwe inzichten werden getoetst binnen beide callcenters. Tenslotte is er nog een derde concept dat nieuwe inzichten aanreikt, namelijk dat van POB.

In de onderzoeksvraag werd kort besproken wat onder POB begrepen kan worden. POB biedt organisaties de mogelijkheid om op de meest efficiënte wijze, zo goedkoop mogelijk en met zo weinig mogelijk middelen of resources, een beter resultaat te bekomen. Wel zijn er inspanningen nodig van de manager, de zogenaamde eerstelijnsmanagers of operating core die de operational processes sturen. In dit onderzoeksgebied wordt er vooral gefocust op het management van werknemers binnen POS. Hoe kunnen managers de gedragingen, emoties, waarden, etc. van hun callmedewerkers managen? De verschillende dimensies die vallen onder POB worden samengevat in onderstaande figuur. Elk van hen zijn het manieren om het gedrag aan te passen. Tijdens het literatuuronderzoek rond POB kwamen er twee begrippen frequent voor maar werden nooit apart behandeld, namelijk waarden en passie. In deze thesis worden ze wel samen kort besproken in de laatste paragraaf (Luthans, 2002).

Figuur 5 Dimensies POB



Bron: eigen samenstelling op basis van Roberts, e.a., (2005); Cameron, (2008); Luthans, (2002); McNall, (2009) & Terstegge, (2011).

Zoals u ziet in bovenstaande figuur wordt net zoals onder de thrivingtheorie het hele concept ontleed. Terug opnieuw gebeurt dit in een gestructureerde volgorde. Opmerkelijk aan deze figuur is dat de verschillende elementen samenhangen. Ze hebben een impact op elkaar zoals hoop een impact heeft op het reflected best self, RBS. Hoe meer elementen volbracht worden, hoe positiever het gedrag van werknemers op de werkvloer. Er wordt dan ook verwacht dat dit inzicht rond POB het engagement aanzienlijk doet stijgen. Want engagement draait wel degelijk rond de gevoelens die werknemers ervaren tijdens de uitoefening van hun werk (Fox, 2010).

3.3.1 Hoop

Op weg naar een geëngageerde werknemer binnen POB verwijst men op de eerste plaats naar hoop. Theoretici argumenteren dat in de positieve psychologie hoop wordt omschreven als de wil om een bepaalde doelstelling te bereiken op een manier die op voorhand volledig uitgestippeld werd. Mensen die leven op hoop zijn overtuigd van hun slagen en zijn niet bereid de organisatie meteen te verlaten. Dit heeft een positieve impact op hun gezondheid. Dus hoe meer hoop een persoon heeft, hoe sterker die gelooft in zijn doelstellingen en hoe minder ziek die wordt. Interessant om te weten is dat deze hoopvolle werknemers meer bereid zijn om samen te werken (Luthans, 2002).

Uit de bevroegde callmedewerkers blijkt dat deze allemaal overtuigd zijn dat zij hun werk op een goede en juiste manier doen. Van alle informanten blijkt ook dat niemand neen zegt tegen promotie of mobiliteit naar een andere werkomgeving, bijvoorbeeld de backoffice callcenters. Meer nog, alle callmedewerkers zijn er duidelijk van overtuigd dat zij promotiekansen verdienen en hopen dan ook dat ServiceCo deze kansen zal aanreiken. Hierover was er geen enkele onenigheid, buiten het feit dat een callmedewerker aanhaalde dat promotie naar meer verantwoordelijkheid zeer moeilijk is. Deze interne mobiliteit zou tevens ook een mogelijke factor kunnen zijn die een invloed heeft op het hoger verloop binnen beide callcenters (Callmedewerker 2, e.a., 2013; Callmedewerker18, 2013).

Een spijtige zaak is dus dat de geobserveerde callcenters weinig initiatieven uitwerkt tot samenwerking om vruchten te plukken van het wederzijds respect, appreciatie en hoop. Bovendien passen hoopvolle werknemers zich gemakkelijker aan bij nieuwe omgevingen (Luthans, 2002).

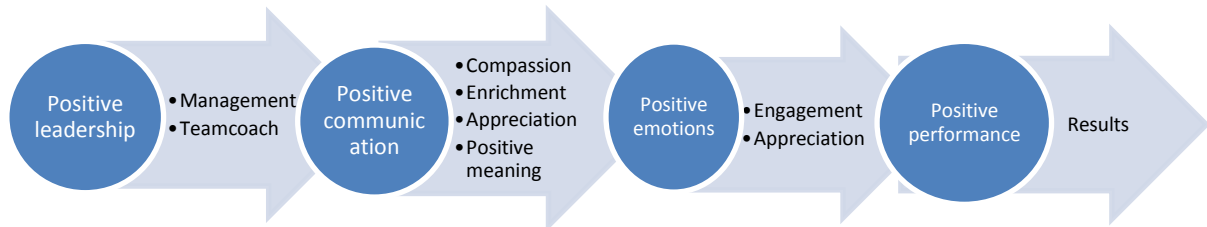
3.3.2 Optimisme

“... The more optimistic the leader, the more optimistic the followers” (Luthans, 2002, p. 65).

Ten tweede wordt in bovenstaande quote het belang van optimisme besproken. Optimisme is iets zeer interessants. Het verschil tussen hoop en optimisme is dat optimisme wordt bepaald door externe omstandigheden terwijl hoop vertrekt vanuit het individu. Onderzoek toont aan dat optimisme een positieve impact heeft op de prestaties. Pessimisme daarentegen leidt tot ‘underperformance’, een slechte samenwerking, negatieve resultaten en een grote kans op depressie. Hoe meer positief managers zijn, hoe meer gefocust ze zijn op het opstellen van actieplannen om bepaalde doelen te bereiken. Opnieuw, dit sluit zeer nauw aan bij hoop. Optimisme is een manier van positieve verwachtingen wat betreft de uitkomsten van bepaalde doelstellingen. Wanneer deze doelstellingen niet bereikt worden is de optimist geneigd deze toe te wijden aan externe factoren en het probleem enkel in een bepaalde context te zien. Interessant om te weten is dat optimisme aangeleerd kan worden. Dit betekent dat pessimisten perfect omgevormd kunnen worden tot optimisten en omgekeerd. Belangrijk is dat optimisme niet altijd even gunstig werkt binnen organisaties. Doelstellingen die van financiële aard zijn zouden op deze manier kunnen tegenslagen, bijvoorbeeld door doelstellingen te optimistisch op te stellen (Luthans, 2002). In het boek van Terstegge wordt verwezen naar een auteur die schrijft over het belang van een optimistische houding. Wanneer de manager zich optimistisch opstelt, dan zullen de werknemers meer geneigd zijn deze optimistische houding over te nemen (Terstegge, 2011).

Ook binnen A en B is een positieve werkhouding waarneembaar. Coaches zijn altijd positief en motiverend. Ze zijn tijdens teamsessies dan ook uiterst optimistisch over nieuwe targets, met andere woorden, ze zijn ervan overtuigd dat werknemers deze succesvol zullen behalen. Een optimistische houding leidt inderdaad tot meer flow. Want mensen die optimistisch ingesteld zijn durven gemakkelijk keuzes maken omtrent vooropgestelde doelstellingen en geloven dan ook dat deze kunnen verwezenlijkt worden. Beide geobserveerde callcenters scoren hier dan ook goed in. Zowel bij navraag via open interviews als bij observatie blijkt dat onderlinge communicatie uiterst positief verloopt (Terstegge, 2011; Segerstrom, 1998; Callmedewerker15, 2013; Observatie, 2013). Deze positieve stroom van onderlinge communicatie wordt ook het positive leadership genoemd. Deze manier van communiceren houdt simpelweg vier gevolgen in samengevat in onderstaande figuur (Cameron, 2008).

Figuur 6 Positive leadership



Bron: eigen samenstelling op basis van Cameron, (2008).

Onderzoek toont aan dat de mate van positieve communicatie hoog gecorreleerd is aan prestaties binnen teams. Dit betekent dat coaches die positive leadership toepassen binnen hun teams wel degelijk betere teamprestaties zullen halen. De impact van positive leadership kan ook toegepast worden binnen organisaties. Zo werd aangetoond dat organisaties met hoge prestaties andere, meer positieve communicatiepatronen bleek te hebben dan bedrijven die slecht presteerden. Deze positieve communicatie leidt dan tot positieve emoties. Werknemers krijgen appreciatie, voelen zich vereerd, krijgen zelfvertrouwen wat zich uit in positieve prestaties. Dit komt doordat de connectiviteit verstevigt is binnen een groep of team. Wanneer de laatste jaren de sociale woningen in Nederland in waarde stegen, werden de bouwbedrijven van deze sociale woningen enkel en alleen maar rijker, maar ook minder effectief en luier. De Nederlandse overheid vroeg hulp aan het adviesbureau roAG dat onder leiding staat van Aldert Dreimuller. Hij vertaalde verschillende grote concepten binnen POS naar de praktijk met dit adviesbureau en deelde de theorie positive leadership met tal van bedrijven. Het resultaat was enorm. Operationale kosten daalden met zo'n 40 percent terwijl prestaties bleven stijgen, dit allemaal gedurende het eerste jaar. De boodschap van CEO Dreimuller is dat managers zich dus moeten focussen op het belang van geduld en de echte definitie van POS volledig moeten begrijpen (Dreimuller, 2013; Cameron, 2008).

Tenslotte kan men zich afvragen of optimisme te meten valt? Dit kan, maar literatuuronderzoek toont dit enkel aan binnen bedrijven. Het is dan een soort van optimistische graad gemeten via het Attributional Style Questionnaire of ASQ. Zo kunnen bedrijven, afhankelijk van de gehanteerde attributen, nagaan of optimisme ook leidt tot betere resultaten. Binnen literatuuronderzoek bleek dat degene die hoge scores haalden op de ASQ, ook hogere verkoops cijfers haalden (Cameron, 2008).

3.3.3 Geluk

Na hoop en optimisme op de werkvloer is geluk een belangrijke factor in het gedrag van mensen. Zal een optimistische werkomgeving bijvoorbeeld gelukkige werknemers creëren? Zijn deze gelukkige werknemers ook bepalend voor het succes van de organisatie? Dit is een interessant vraagstuk waarover nauwelijks of geen literatuur geschreven is. Geluk of 'Subjective Wellbeing', SWB, is één van de kernwaarden waarnaar wordt gestreefd wanneer begrippen als POS, flow en passie ter zake komen. Geluk is ook een erkend begrip onder POB. "Uit een onderzoek van 7204 studenten uit hogescholen en universiteiten afkomstig uit 42 landen blijkt dat slechts 6 procent geld boven geluk waardeert" (Luthans, 2002, p. 66). In het boek 'Happiness' worden duizenden professoren en geleerden gevraagd hun definitie omtrent het begrip 'geluk' te geven. Geluk of zichzelf goed voelen is niet gemakkelijk te meten. De laatste jaren zijn er tal van vragenlijsten opgesteld om de componenten te achterhalen die essentieel zijn om het begrip geluk te meten. Opmerkelijk aan literatuuronderzoek is dat het onmogelijk is om de jobvoldoening van een werknemer te verhogen, zonder dat het privé leven daardoor niet positief beïnvloed wordt. Hiermee wordt even de aandacht verschoven van geluk naar de work-life balans. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat er wel degelijk een verband is tussen werk en privé zaken. Met andere woorden, het werk kan het privéleven beïnvloeden net zoals het privéleven het werk beïnvloedt. Het is belangrijk dat er geen conflict optreedt tussen beiden, dit zou enkel maar leiden tot depressies, ziekte en lagere productiviteit. Binnen de geobserveerde callcenters gaven enkele callmedewerkers duidelijk aan dat ze dikwijls stress mee naar huis nemen. Toch moet men ook positief blijven en melden dat andere callmedewerkers duidelijk te kennen gaven dat zij werk en privé duidelijk kunnen afscheiden van elkaar (Luthans, 2002; McNall, 2009; Bormans, 2010; Callmedewerker13, 2013; Callmedewerker19, 2013).

Terug naar de factor geluk. Ondanks het feit dat vele onderzoekers stellen dat gelukkige werknemers productiever zijn, is er geen duidelijke reden voor dit fenomeen. In deze paragraaf wordt kort de theorie volgens Csikszentmihalyi toegelicht omtrent geluk. Tegenover zijn naam is de theorie van Csikszentmihalyi dus iets verfijnder. Hij definieert namelijk dat elke manager die wil dat zijn organisatie floreert, moet begrijpen wat precies mensen of werknemers zo gelukkig maakt. Managers moeten die informatie zo effectief mogelijk toepassen. Eén ding is zeker, geluk kan je bekomen wanneer je je potentieel volledig benut en wanneer je in staat bent om te differentiëren en te integreren in de maatschappij. Met andere woorden, het werk dat uitgevoerd wordt of de taken waarover men verantwoordelijk is moeten gedifferentieerd zijn. Tegelijk moeten deze taken iets bijdragen aan de gehele maatschappij om geluk te verzekeren. Toch zijn er heel wat beroepen die de differentiatie bijvoorbeeld wel verzekeren, maar niet effectief iets bijdragen aan de maatschappij. Zo bekennen vele topmanagers dat ze hun werk graag doen, wat voor hen belangrijker is dan de

beloningen die tenslotte vanzelf volgen. Het gevoel hebben dat je een belangrijke schakel bent voor het bedrijf en alsook de maatschappij is wel uiterst belangrijk voor het geluk van een werknemer. Hiervoor moet het eerstelijnsmanagement opnieuw waarderen (Csikszentmihalyi, 2003; Financial Times, 2013). Zoals u reeds opmerkt werd er niet gepeild naar geluk, gezien de moeilijkheid om dit te achterhalen binnen het geobserveerd dienstenbedrijf. Gelukkig zijn wint veel belang binnen de positieve psychologie. Toch is geluk niet alles. Het is één van de elementen die bijdraagt om de werknemers te doen uitbloeien en de organisatie te doen floreren. Het in achtving nemen van leren en vitaliteit naar de werknemers als managers toe is dan ook essentieel (Spreitzer, e.a., 2012; Financial Times, 2013).

3.3.4 Zelfportret

Werknemers moeten zich dus gelukkig voelen in hun huidige werkomgeving. Eerder werd er al gesteld dat werknemers in flow gelukkiger zijn. Wanneer men kijkt naar de behoeftepiramide van Maslow, dan is het duidelijk dat zelferkenning een belangrijke rol speelt in het gelukkig maken van mensen. Werknemers moeten zich goed voelen over wat ze reeds bereikt hebben en ze moeten zich goed voelen als persoon. Literatuuronderzoek binnen POS toont dit aan via het RBS (Wilson, 2012).

Het begrip is zeer complex en vraagt dan ook een uitgebreide toewijding binnen deze paragraaf. Concreet betekent het RBS dat de werknemer gelooft in haar eigen potentieel dat de verschillende taken binnen het takenpakket succesvol uitgevoerd zullen worden. Een hogere zelfperceptie zal dan leiden tot het maken van betere keuzes, positief denken, meer motivatie naar de taken toe en meer doorzettingsvermogen. Deze elementen refereren elk en apart naar engagement. Zelfvertrouwen kan gemanaged worden en één van deze manieren is door de creatie en voortdurende aanpassing van een reflectieve best self doorheen de levensloop. Één van de callmedewerkers stelt dan ook dat vertrouwen uiterst noodzakelijk is om moeilijke klanten op een goede manier te behandelen (Luthans, 2002; Roberts, e.a., 2005; Callmedewerker16, 2013). Kort gezegd gaat erom dat elke werknemer ooit al wel een optimaal gevoel van zelfvoldoening heeft ervaren, dit gedurende zijn vroegere levenservaringen of tijdens de carrière. De persoon was toen op haar best, gaf het beste van zichzelf, wat uitte in een uitzonderlijk resultaat gemeten via de verschillende feedbackkanalen besproken onder thriving. Dit resultaat beïnvloedde het zelfbeeld in de positieve zin. Binnen beide callcenters werd er gepeild naar deze ultieme ervaringen van callmedewerkers gedurende hun loopbaan bij het ServiceCo. Aan de hand van volgende tabel vindt u enige reacties over de ultieme ervaringen van enkele callmedewerkers (Callmedewerker12, 2013).

Tabel 8 Ultieme ervaring

Informant, 1 jaar ervaring	“Het personeelfeest waarop de CEO spreekt op het personeelfeest was voor mij een topmoment” (Callmedewerker12, 2013).
Informant, 2 jaar en 6 maand ervaring	“Het personeelsfeest is toch altijd een unieke ervaring” (Callmedewerker15, 2013).
Informant, 6 jaar ervaring	“De CEO die ons op onze eerste opleidingsdag kwam verwelkomen” (Callmedewerker18, 2013).
Informant, 3 jaar ervaring	“Het was een mooi moment bij het ontvangen van mijn eerste incentive, een GPS toestel” (Callmedewerker7, 2013).

Bron: eigen samenstelling op basis van Callmedewerker12, (2013); Callmedewerker15, (2013); Callmedewerker18, (2013) & Callmedewerker7, (2013).

Bovenstaande quotes verschillen van persoon tot persoon. Vooral in laatste quote is een vorm van zelfwaardering opmerkelijk. Het personeelsfeest zorgt dan weer niet meteen voor rechtstreekse waardering maar eerder een gevoel van samenhang. Meerdere conclusies kan men echter niet maken, zonder de achterliggende, al dan niet psychologische redenen te zoeken achter deze bevindingen. Nu het concept RBS bestaat niet uit zichzelf en is gebaseerd op een aantal factoren. Deze factoren kunnen dan talenten, waarden en competenties zijn die bijvoorbeeld nodig zijn om het beste van zichzelf te geven binnen een bepaald takenpakket en een bepaalde context. Vroegere sociale ervaringen die veel waarde creëerden kunnen een grote rol spelen bij de manier waarop het individu naar zichzelf opkijkt. Het RBS wordt dus ook gevormd door de perceptie hiervan van andere individuen, wat dus zeker ook negatief kan werken. Hieronder vindt u een overzicht hoe het RBS nu in zijn werking gaat (Roberts, e.a., 2005; Luthans, 2002).

Figuur 7 Werking RBS



Bron: eigen samenstelling op basis van Roberts, e.a., (2005) & Luthans, (2002).

Wanneer managers feedback geven of monitoringsfiches uitdelen, dan doen ze dit dus niet alleen om de duiden op de aanwezige competenties of positieve aspecten van het individu, maar ook om het 'reflected best self' bij te sturen. Simpelweg door te duiden op de negatieve elementen of competenties waar de werknemer te kort komt. De werknemer zal voor zichzelf het ideale zelfbeeld, op basis van wensen en verwachtingen, maken en streven om het actuele zelfbeeld hiernaar te transformeren. De organisatie kan hierbij helpen. Denk maar aan de coaches die callmedewerkers in opleiding laten meeluisteren met de mensen die meerdere jaren ervaring hebben. Deze ervaren callmedewerkers krijgen erkenning wat betreft hun klantvriendelijkheid. Deze manier van meeluisteren wordt ook wel eens 'task enabling' genoemd. Eenvoudig weg betekent dit het delen van taken waarbij beide actoren voordeel uit halen. Task enabling is een bekend begrip binnen POS. Het aanbieden van uitdagingen zal dus leiden tot nieuwe ervaringen en het opbouwen van nieuwe competenties. Hierdoor zal de werknemer misschien andere carrièremogelijkheden kunnen opbouwen binnen het bedrijf zoals beschreven binnen hoop. Tenslotte leiden appreciatiemiddelen zoals complimenten, incentives voor topverkoper en ceremonies tot positieve emoties, meer motivatie en een grotere bijdrage aan het RBS. Het grote probleem hierbij is dat appreciaties zich vooral uiten op momenten dat werknemers de organisatie verlaten. De organisatie moet dus systemen en routines ontwikkelen die zorgen voor consistente en continue appreciatie van de werknemers. Korte en kleine complimenten kosten immers niets extra voor de organisatie en zorgen voor een grote waardering van het individu. Het laat ze tenslotte ook voelen dat ze een belangrijke schakel zijn voor de organisatie (Roberts, e.a., 2005; Dutton, 2003; Observatie, 2013; Teamcoach2).

Ondertussen weet men dat POB draait rond de gedragingen en verwachtingen van werknemers. Zo moeten managers het gedrag van hun werknemers managen op drie manieren; via positieve affectie, relaties en persoonlijke opvolging. Positieve affectie is vergelijkbaar met subjectieve gevoelens zoals tevredenheid, vreugde en genot. Ze maken de werknemer creatiever en meer gevoelig voor nieuwe

uitdagingen. Uit observatie van twee teamsessies blijkt dat de coaches direct het 'welkom gevoel' naar voren brengen. Ze zijn zeer enthousiast ten opzichte van de werknemers en beginnen de sessies met een streepje humor. Ook onder de vier teamcoaches wordt er positief gecommuniceerd met elkaar. Onder relationele factoren kan men de interpersonele relaties verstaan die de managers hebben met hun werknemers, denk bijvoorbeeld aan de onderlinge positieve relaties die heersen binnen de geobserveerde callcenters. Dit soort betrokken en geëngageerde managers maken onbewust niet alleen de gezondheid beter van zichzelf en van anderen, maar stimuleren en motiveren hun collega's om te groeien. Ze bieden emotionele steun en zijn bekrachtigend in het proces van competentieontwikkeling, want hoe meer competenties, hoe meer uitdagingen je aankan, wat essentieel is binnen de flowtheorie. Zo gaf één van de callmedewerkers toe dat de sociale relaties op de werkvloer voor haar onmisbaar zijn (Roberts, e.a., 2005; Callmedewerker11, 2013; Csikszentmihalyi, 2003).

Toch heeft deze theorie rond RBS nog veel nood aan verder onderzoek. Zo zullen bijvoorbeeld de feedbackgevers niet bij alle werknemers even hoog gewaardeerd worden, net zoals het geval is bij coaches. Zoals eerder aangehaald worden de coaches zo goed als niet geroteerd. Ook zullen verschillende levensfasen een impact hebben op de rol en het RBS waarover de werknemer beschikt. Desondanks geeft de theorie een duidelijke weergave hoe dat een individu zichzelf kan ontwikkelen op de werkvloer door louter sociale en gedragsbepalende omstandigheden (Roberts, e.a., 2005).

3.3.5 Emotionele Intelligentie

"IQ gets you hired, but EQ gets you promoted" (Luthans, 2002, p. 68). Voorgaande quote duidt erop dat werknemers niet alleen nood hebben aan cognitieve capaciteiten zoals IQ om hun takenpakket uit te voeren maar ook over een grote mate EQ moeten bezitten tijdens het behandelen van klachten. Competenties zoals empathie, stressbestendigheid, luistervaardigheden en communicatievaardigheden komen sterk naar voor. Niet alleen bij callmedewerkers, maar dus ook bij managers en coaches. Dit is vrij logisch, want klanten zouden niet graag willen dat callmedewerkers beginnen te roepen, net zoals het omgekeerd ook geldt. Managers en coaches moeten leren voelen wat er leeft binnen hun werkomgeving en hoe ze haar werknemers het best kunnen behandelen (Businesspartner, 2013; Callmedewerker18, 2013; Callmedewerker3, 2013).

Goleman was de grondlegger van de theorie rond emotionele intelligentie. Volgens hem is emotionele intelligentie de gave om andermans gevoelens en emoties te zien, te begrijpen en ze ook te sturen. Het grote verschil met IQ is dat EQ altijd kan veranderen terwijl IQ gedurende de tienerjaren is ontwikkeld. Het grote voordeel van EQ is dus dat het ontwikkelbaar is en dat dit zelfs kan leiden tot betere prestaties op de werkvloer. El wordt meer en meer gebruikt bij werving van werknemers of bij de implementatie van training programma's. In hoeverre dat er wordt gehamerd

op EI binnen de HR afdeling van dit dienstenbedrijf is onduidelijk. Wel werd er reeds tal van onderzoek uitgevoerd naar empathie binnen callcenters. De algemene conclusie is dat callcenters uitermate winstgevend zijn wanneer werknemers empathisch te werk gaan. Empathie leidt tot een grotere klantentevredenheid maar niet perse tot betere prestaties. De reden hierachter is dat deze empathische mensen dikwijls langer bezig zijn met calls dan hun collega's die minder empathisch te werk gaan (Luthans, 2002; Lywood, e.a., 2009; Ojha & Kasturi, 2005). De laatste twee begrippen passie en waarden worden in de volgend paragraaf kort behandeld.

3.3.6 Passie en waarden

Een volgend begrip dat vaak voorkomt binnen POB en bijdraagt tot deze geëngageerde werknemer is passie. Wanneer men in de literatuur spreekt over passie wordt al snel de link gelegd naar waarden. Tijdens het afnemen van de exploratieve interviews werden verschillende waarden aangehaald door de callmedewerkers. Callmedewerkers zijn het er over eens dat eerlijkheid, betrokkenheid en empathie duidelijke waarden moeten zijn om een goede callmedewerker te zijn, zoals reeds besproken onder de paragraaf cultuur en emotionele intelligentie. Over het belang van waarden werd al meer onderzoek verricht. Zo stelt men bijvoorbeeld dat hoe meer waarden binnen teams er aanwezig zijn, hoe beter die teams functioneren (Cameron&Caza, 2003; Callmedewerker19, 2013). Kort gezegd kan men stellen dat mensen of werknemers over het algemeen weinig weten over zichzelf. Soms veel minder dan ze zelf vermoeden. De passietest is een eenvoudig model reeds toegepast op duizend werknemers en bedrijfsleiders om zo een top vijf van passies of waarden te kunnen maken. Bedrijven worden zo op de hoogte gesteld van de gedeelde passies en spelen hier dan op in. Ze maken wijzigingen binnen de huidige bedrijfscultuur die meer binnen het verlengde van de top vijf passies of waarden komen. Belangrijk aan passie is dat het wel eens vergeleken wordt met een doel. De reden waarom je bepaalde keuzes maakt hangt dan af van het doel dat je beoogt of liever vanuit welke passie (Terstegge, 2011).

Uit sommige interviews is het snel duidelijk hoe zeer sommige callmedewerkers met passie vertellen over hun werk. Drie informanten vertelden over hun ervaringen met vrienden en familie die met problemen bij de callmedewerkers terecht kunnen binnen de privé sfeer. Een andere werknemer bekende dat haar grootste motivatiebron de waardering van de klant is (Callmedewerker10 & Callmedewerker11, 2013).

Toch kan en mag men niet veralgemenen. De passie hierboven beschreven geldt vooral voor werknemers die reeds meerdere jaren ervaring hebben als callmedewerker. In het puntje werkhouding onder de flowtheorie werd uitvoerig besproken dat niet alle werknemers dezelfde passie delen. Ook hier is passie zeer moeilijk te meten en kan vooral enkel maar beperkt geobserveerd worden. Toch is er nog hoop voor de minder geëngageerde werknemers. Passie kan

namelijk versterkt worden door het principe van 'job crafting'. Dit betekent dat werknemers zelf dingen kunnen veranderen aan het werk dat het voor hen aangenamer maakt. Dit kan door de taken zelf te veranderen, wat binnen deze context zeer moeilijk is. Maar ook door bijvoorbeeld je interactie te verbreden met collega's of je eigen teams te maken. Jezelf meer open opstellen en bereikbaar zijn kan ook al leiden tot meer engagement. Werknemers kunnen ook hun eigen perceptie wijzigen. Door bijvoorbeeld het werk als callmedewerker te linken aan 'eerste aanspreekpunt van het bedrijf'. Onderzoek toont aan dat job crafting wel degelijk leidt tot meer engagement en passie op de werkvloer. Coaches moeten werknemers dus eigenlijk stimuleren om ze te laten rondlopen wanneer dit mogelijk is en om kort een praatje te maken met hun collega's. Uiteraard is dit moeilijk, maar bijvoorbeeld interactie aanmoedigen op teamsessies zou al een begin zijn (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Callmedewerker20, 2013).

3.3.7 Besluit analyse

Vorige drie concepten werden uitvoerig besproken en toegepast binnen de callcenters van het deelnemende ServiceCo. Hiervoor werd een tabel opgesteld die alle bevindingen van de callmedewerkers kort samenvatten. Van hieruit werden een aantal conclusies gemaakt gevolgd door een aantal aanbevelingen die u kan vinden in het volgende hoofdstuk. Opvallend aan volgende tabel en voorgaande analyse is duidelijk dat de drie concepten goed samenhangen. Flow kan bijvoorbeeld perfect de thriving theorie ondersteunen en thriving kan dan op haar beurt de POB ondersteunen. Uitdagingen stimuleren bijvoorbeeld de flowervaring maar heeft ook een impact op hoop. Er werd dan ook regelmatig verwezen naar andere concepten gedurende het kwalitatief onderzoek.

Tabel 9 Overzicht literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek

Theorie	Bevindingen	Interviews/observatie
Flow	1. Duidelijke doelen en feedback	“Mijn flow is het vasthouden aan routines en structuur” (Callmedewerker13, 2013)
	2. Kansen en uitdagingen worden aangereikt	“Dankzij bonussen zal ik altijd streven naar beter” (Callmedewerker13, 2013)
	3. Concentratie is aanwezig	“Als een klant belt is die 200 % van mij” (Callmedewerker17, 2013)
	4. Flow is niet bij iedereen aanwezig	“Ik denk soms aan pauze nemen tijdens calls” (Callmedewerker5, 2013)
	5. Werkhouding is soms negatief	“Dit is niet de job van mijn leven” (Callmedewerker18, 2013) “Is dit het wel?” (Callmedewerker1, 2013) “Je moet werken om beloning te krijgen, verstand op 0” (Callmedewerker8, 2013)
Thriving	1. Er moet nog meer naar gezondheid gestreefd worden, namelijk fitness, restaurant	“Restaurant sluit te snel en is te duur” (Callmedewerker20, 2013; Callmedewerker9, 2013). “Fitness biedt weinig plaats”
	2. Informatiewisseling binnen departement is in orde, maar tussen verschillende	“Nog steeds geen antwoord mijn Idee” (Callmedewerker18, 2013).

	departement zwak	“De sfeer is super, onevenaarbaar” (Callmedewerker11, 2013).
	3. Sociale, open cultuur	“Ik heb reeds in vele callcenters gezeten, maar deze mentaliteit is een hele verbetering” (Callmedewerker20, 2013).
POB	1. Teamcoaches en callmedewerkers zijn optimistisch opgesteld, positive leadership	Teamsessies verlopen zeer open, ontspannen sfeer. Teamcoaches en callmedewerkers tonen veel respect en appreciatie naar elkaar toe. (Callmedewerker3, 2013; Callmedewerker4, 2013; Callmedewerker13, 2013; Callmedewerker15, 2013; Callmedewerker19, 2013)
	2. Geluk is niet meetbaar	Geluk is een moeilijk begrip.
	3. Positieve relaties en betrokkenheid onder callmedewerkers	Werknemers en teamcoaches helpen elkaar zowel vrijwillig als verplicht, meter en peters (Callmedewerker16, 2013).
	4. Passie is waarneembaar	“Als ik thuiskom, moet ik direct mijn verhalen kwijt” (Informant12, 2013). “Ja, ik haal super veel waardering uit het tevreden stellen van klanten” (Callmedewerker19, 2013).

Bron: eigen samenstelling op basis van Callmedewerker#, e.a., (2013).

4 Aanbevelingen ServiceCo

Wanneer beide geobserveerde callcenters zouden streven naar een werkomgeving waar engagement voorop staat, dan zal ze eerst een verschuiving richting POS moeten maken. Dit is mogelijk wanneer het management voorgaande besproken inzichten goed begrijpen. Deze drie concepten moeten dus niet enkel begrepen worden door coaches en callmedewerkers, maar ook door hoger management. Gedurende dit onderzoek werden reeds een aantal aanbevelingen meegegeven. In dit hoofdstuk worden kort algemene aanbevelingen gegeven voor het deelnemende dienstenbedrijf.

4.1 KPI's

ServiceCo kan via voorgaande inzichten een bedrijf worden dat de nadruk legt op de vele KPI's, doelstellingen en resultaten, maar tegelijkertijd haar werknemers engageert om ze te doen blijven streven naar deze massa van KPI's. Dankzij dit engagement zal dan eventueel het stressgehalte verminderen wat gunstig is voor de vitaliteit zoals besproken werd onder thriving. Opmerkelijk genoeg is dat één van de drie pijlers binnen de bedrijfscultuur van ServiceCo de klanttevredenheid is, te vinden op haar website. Na analyse van voorgaand onderzoek blijkt dat ServiceCo zeer veel nadruk legt op de KPI sales. Literatuuronderzoek toont dan ook aan dat een slechte KPI, zoals een daling in de sales, niet hoeft opgeblazen te worden door coaches of management. Men mag dit probleem niet van de baan schuiven, maar managers en coaches moeten dan de focus verleggen naar de goede elementen, bijvoorbeeld de uitstekende score op klanttevredenheid van haar callmedewerkers. Vervolgens zijn zware incentives die enkel en alleen gebaseerd zijn op sales totaal overbodig binnen POS. Hiermee wordt ook het 'topverkoper' incentive van de kaart geblazen (Roberts M.,L., 2006; Bernstein, 2003; Observatie, 2013; ServiceCo, 2013). Dit wordt aangetoond via volgend onderzoek: "Since extrinsic motivation does not have an influence on performance, call centres should not be spending time developing elaborate rewards and incentive systems to motivate performance. As long as employees see themselves as adequately compensated, they are likely to perform well even without performance-based incentives" (Ojha & Kasturi, 2005, p. 101). Ook callmedewerkers zijn er immers van overtuigd dat klanttevredenheid altijd moet voorgaan op sales. Toch dient men te stellen dat KPI's ook uiterst noodzakelijk zijn en zeker niet overbodig zijn. Zij dragen bijvoorbeeld bij aan het creëren van een flowervaring, waarin dit dienstenbedrijf eigenlijk meer dan goed doet.

4.2 Open cultuur

Het eerstelijnsmanagement moet dus focussen op de positieve relaties op de werkvloer, vertrouwen, onderling respect en de ambitieuze houding van haar callmedewerkers, net zoals onder POB beschreven werd. Deze florerende fenomenen zijn namelijk duidelijk aanwezig binnen de geobserveerde bedrijfscultuur en zijn gunstig voor het succes van beide callcenters. Ze creëren namelijk engagement en betrokkenheid. Wanneer ServiceCo via voorgaande inzichten erin slaagt bepaalde positieve fenomenen naar boven te brengen, dan zal een spiraal van succes het gevolg zijn (Callmedewerker14, e.a., 2013). Het is dus raadzaam voor beide callcenters om deze positieve cultuur van respect, appreciatie en openheid aan te houden. Elkaar voortdurend blijven waarderen is

dan ook noodzakelijk. Het creëert een positieve werkhouding om zo flowervaringen waar te nemen (Czikszentmihalyi, 2003).

4.3 Informatiedeling

Opmerkelijk is ook het gebrek aan informatiedeling tussen management en werkvloer. Ook deze is een eerder besproken element van de thriving theorie. Zonder informatie zijn werknemers immers niet in staat uit te bloeien. ServiceCo kan dus trachten haar informatie beter te spreiden, vooral op verticaal vlak dan. Zo zullen werknemers beter op de hoogte zijn van wat er gaat gebeuren en hebben ze meer het gevoel dat ze betrokken zijn. ServiceCo zou hierbij haar feedbackkanalen zoals het open-book management kunnen gebruiken zoals eerder reeds werd besproken.

4.4 Kansen en uitdagingen

Tenslotte kan gesteld worden dat ServiceCo zich moet blijven focussen op kansen en uitdagingen. Met kansen wordt dan ook het belang van hoop en flow aangehaald. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat hun prestaties nooit gewaardeerd worden door interne promotie of mobiliteit dan zullen ze gedemotiveerd geraken. Bovendien leiden kansen ook tot het verwerven van nieuwe competenties, aanpassing van het RBS en variëteit in het werk wat leidt tot de perfect geëngageerde werknemer. Het belang van hoop binnen POB is dus niet te onderschatten en heeft veel aandacht nodig. Het enige wat ServiceCo nog hoeft te doen is haar promotiemogelijkheden duidelijk kenbaar maken. Dit zorgt immers voor hoop en engagement van de werknemer. Voor de rest is het goed voor beide callcenters om deze positieve cultuur van respect, appreciatie en openheid aan te houden. Het creëert een positieve werkhouding om zo flowervaringen waar te nemen.

4.5 Verandering

Uiteraard zijn er in elke organisatie wel dingen te veranderen. In aanloop naar het einde van deze thesis toe is het nuttig om even stil te staan bij elementen die werknemers graag veranderd zouden zien. Aan de hand van volgende tabel kunt u waarnemen wat volgens de callmedewerkers graag veranderd zouden zien (CenterforPOS, 2013).

Tabel 10 Overzicht verandering



Bron: eigen samenstelling op basis van Callmedewerker7, e.a., (2013); Callmedewerker9, (2013); Callmedewerker8, (2013); Callmedewerker12, (2013); Callmedewerker13, (2013) & Callmedewerker20, (2013).

Dit soort veranderingen lijken op het eerste zicht geen belangrijke veranderingen maar kunnen toch bepalend zijn voor het engagement. Deze stelling laten wordt in het midden gelaten. Wanneer men verwijst naar de afschaffing van het shared desk systeem dan kan men stellen dat dit niet zomaar louter uitgevoerd mag worden. Deze reacties komen maar uit een steekproef van twintig callmedewerkers, terwijl beide callcenters samen een tewerkstelling hebben van ongeveer vijftig callmedewerkers. Deze stelling dient dus niet veralgemeend te worden (Cameron, 2005; Bernstein, 2003). Nu men de verschillende elementen kent die werknemers graag veranderd zouden zien kan men ook verwijzen naar de literatuur binnen POS die duidt op verandering. Literatuuronderzoek haalt twee manieren of mogelijkheden aan die verandering kunnen teweegbrengen, namelijk Appreciative Inquiry of AI en Advanced Change Theory, ACT. Onderstaande tabel geeft de belangrijkste kenmerken van beide theorieën weer. Beide theorieën zijn ook zeer complex en zijn voor discussie vatbaar (Quinn & Spreitzer, 2000).

Tabel 11 Overzicht verandering binnen POS

Appreciative Inquiry	Advanced Change Theory
<ul style="list-style-type: none">• Goede momenten• Verandering en ontdekking simultaan• Discovery, Dream, Design, Destiny and Change• Delen van visies, toekomstperspectieven• Consensus rond toekomst• Mensen zijn de verandering	<ul style="list-style-type: none">• Managers veranderen eerst• Focus op gedrag, waarden van mensen• Chaos leidt tot nieuwe regels• Meer gevaar van verandering• Argumentatie is belangrijker dan incentives voor werknemers

Bron: eigen samenstelling op basis van Cooperrider&Whitney, (2000).

Al gaat er dus vanuit dat alle werknemers dezelfde visie delen wat betreft hun toekomstperspectief. Het gaat om verandering waarbij voortdurend de positieve elementen worden gebruikt om zo de negatieve elementen te veranderen. Deze theorie lijkt vanzelfsprekend maar is in theorie zeer complex. Literatuuronderzoek maakt ook geen onderscheid tussen het veranderen van divisies of de volledige organisatie (Cooperrider&Whitney, 2000). Een tweede manier om verandering door te voeren binnen POS is de ACT. Dit betekent dat mensen hun gedragingen, werk, gewoontes, etc. langzaam moeten aanpassen. Merk op dat dit kan ook sterk gerelateerd kan worden aan POB. De vraag blijft nu over hoe managers hun werknemers kunnen engageren zodat zij zich zonder problemen kunnen aanpassen aan nieuwe wijzigingen binnen organisaties? Het antwoord is te vinden bij het gedrag van het management. Zolang zij zich niet veranderen zullen de werknemers ook niet volgen (Quinn & Spreitzer, 2000).

5 Kritische reflectie

Na het uitvoerig beantwoorden van de volledige onderzoeksvraag met opeenvolgend enkele aanbevelingen naar dit dienstenbedrijf toe, kan men nu overgaan tot een kritische reflectie. Hierin werd een onderverdeling gemaakt tussen kritiek op POS en een kritische blik op dit onderzoek.

5.1 POS

Zoals u reeds merkt blijven de besproken theorieën nog steeds inzichten en zijn het geen absolute waarheden die altijd en in elk geval leiden tot engagement. Dit is kwantitatief zeer moeilijk te meten en bovendien is ook de context waarin dit onderzoek uitgevoerd zeer bepalend voor de resultaten, wat typerend is aan kwalitatief onderzoek. Uit literatuuronderzoek blijkt ook het belang van de tegenhangers. De theorie rond POS zou te vanzelfsprekend zijn en is altijd vatbaar voor discussie. Goleman is bijvoorbeeld bang dat managers zich teveel illusies zullen maken en de echte problemen in organisaties simpelweg over hoofd het zullen zien. Baumeister, een aanhanger van de positieve psychologie weerlegt dit argument. Het werkelijke doel van POS is om de balans om te keren. Een balans waarbij de positieve dingen overheersen ten opzichte van de negatieve (Roberts M.,L., 2006). Andere voorstanders zijn dan van mening dat POS zich bezighoudt met het onderzoeken van elementen of gebeurtenissen binnen de organisatie die eigenlijk nooit eerder in vraag werden gesteld. Dit komt waarschijnlijk omdat er nooit problemen waren op de betrokken elementen, zoals bijvoorbeeld bedrijfscultuur of communicatie. Toch is het concept inderdaad nog zeer jong en heeft het nood aan meer wetenschappelijk onderzoek. Het onderzoek naar valabele instrumenten stijgt dan ook stilaan. Niet- kwalitatief onderzoek, observaties en raamwerken zijn hulpmiddelen om relaties tussen factoren te verklaren. Losada en Heaphy konden via niet-lineaire technieken het verband verklaren tussen connectiviteit en positieve emotionele ruimte in top management teams. Het resultaat was voornamelijk dat positieve teams ook automatisch betere resultaten behaalden. Verder gaat men op zoek naar factoren die organisaties gevoelig beter maken. Een derde bemerking is dat POS zich richt op positieve zaken terwijl mensen eigenlijk alleen maar geboeid zijn door negatieve zaken gaande binnen organisaties. Toch geven Losada en Heaphy aan dat teams die zowel verbaal als non-verbaal positief gericht zijn, ook beter presteren (Cameron&Caza, 2003).

5.2 Onderzoek

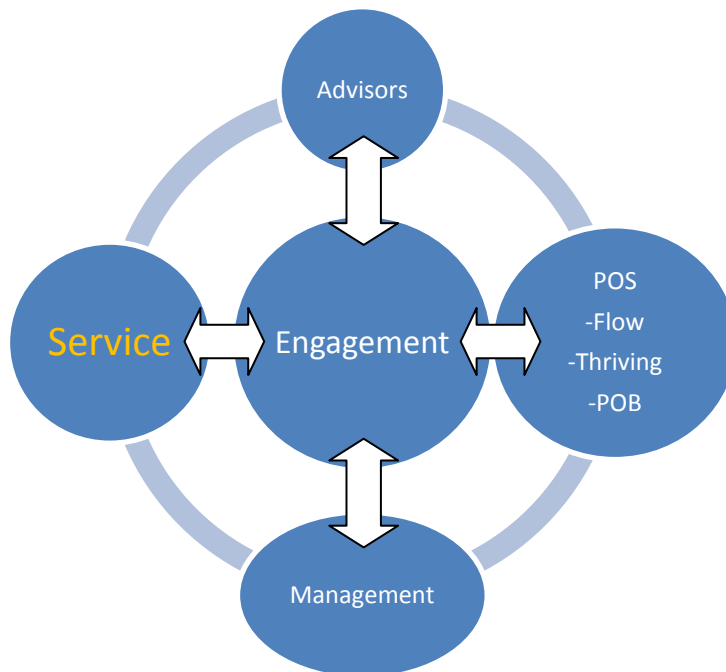
Op zoek naar de verborgen elementen die leiden tot engagement kan men stellen dat alle bevindingen binnen dit onderzoek kritisch bekeken moeten worden. Er was bijvoorbeeld een positieve communicatie waarneembaar tussen coaches en werknemers zoals eerder vermeld onder optimisme. Toch dient gezegd te worden dat deze observatie werd gemaakt op twee dagen bij twee verschillende teamcoaches. Of dit ook zo verloopt bij de andere teamcoaches is niet duidelijk. Vervolgens kan men stellen dat POS nog zeer nieuw is en nog onderhevig aan zeer veel kritiek maar ook aan veel onderzoek. Uiteindelijk werden er in dit onderzoek slechts drie concepten binnen POS onderzocht die tot engagement leiden. Het is perfect mogelijk dat er meerdere concepten leiden tot

engagement. Op de website van Center for POS worden dagelijks updates en nieuwe publicaties weergegeven wat betreft nieuwe inzichten binnen POS. In deze thesis werd getracht om deze in de mate van het mogelijke te verwerken in de besproken drie concepten. Zo werd bijvoorbeeld positive leadership mee verwerkt in het onderdeel optimisme, onder POB. Hoe dan ook, de voorgaande drie concepten vormen vanuit literatuuronderzoek een stevige basis voor POS maar zullen wellicht in de toekomst nog verder uitgewerkt worden. Wanneer men het gehele onderzoek kritisch benadert is het ook niet duidelijk of dit onderzoek en haar aanbevelingen rechtstreeks leidt tot betere prestaties van de werknemers binnen deze context. Terug opnieuw kan men verwijzen naar het tekort van statistisch onderzoek. Een ander kritisch element binnen dit onderzoek is dat sommige elementen zoals geluk en RBS zeer moeilijk te meten zijn, zelfs in kwalitatief onderzoek. Het lag ook niet binnen de mogelijkheden om diepte-interviews af te nemen om zo eventueel te komen tot conclusies. Een laatste kritiek kan het belang van verandering via Appreciative Inquiry of AI en ACT zijn. Alhoewel dit niet deel uitmaakt van de onderzoeksvraag of van haar deelvragen, wordt er toch een kort maar bondig perspectief geworpen op hoe verandering binnen POS eruit ziet. Het onderdeel van verandering maakt geen deel uit van de onderzoeksvraag en het was misschien overbodig om dit te implementeren.

6 Algemeen Besluit

Wat de stroming rond POS zo uniek maakt is haar inzicht in de onderliggende elementen die leiden tot succes. Tal van bedrijven zijn op te noemen die floreren maar het zijn juist die onzichtbare elementen die zorgen voor dat competitief voordeel. Pas wanneer bedrijven zich bewust worden van deze positieve elementen zijn ze in staat om te floreren en engagement te creëren. Want geëngageerde werknemers zijn die werknemers die goudwaard zijn en die de onderneming niet wil verliezen. Na analyse via literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek kan men komen tot het besluit dat het geobserveerde ServiceCo en haar callcenters goed op weg zijn om het engagement van haar werknemers te versterken. In dit onderzoek werd er dus een klaar en duidelijk antwoord gegeven op hoe het engagement van de werknemer nu binnen POS versterkt kan worden. Dit is in theorie dus mogelijk door werknemers in flow te krijgen via de acht karakteristieken en haar twee voorwaarden. Ten tweede kan engagement versterkt worden door rekening te houden met elementen die zowel op individueel vlak als organisatievlak noodzakelijk zijn. Het individu moet kansen krijgen om te leren en moet de gezondheid voorop stellen. De organisatie daarentegen kan een positieve werkcultuur promoten waarin informatie voortdurend wordt gedeeld en waarin feedback en positieve communicatie centraal staan. Tenslotte wordt ook via de POB theorie verschillende mogelijkheden aangehaald die leiden tot werknemers die bereid zijn het beste van zichzelf te geven. Hiervoor moet de werknemers vertoeven in een optimistische werksfeer, lange termijn vooruitzichten hebben binnen het bedrijf, werken met passie en beschikken over een positief zelfbeeld. Binnen de volledige context waarin dit onderzoek werd gevoerd, namelijk het ServiceCo en haar twee callcenters, is het besluitbaar dat zij aanzienlijke investeringen maken in zowel betrokkenheid, opleiding, communicatie en vooral feedback zoals besproken onder de verschillende concepten. De coaches zijn onmisbaar en van essentieel belang binnen deze positieve werkcultuur. ServiceCo mag tenslotte niet vergeten om nieuwe uitdagingen aan te bieden. Zo kunnen kansen tot promotie afgedwongen worden zoals beschreven onder hoop en worden werknemers gevoeliger aan flow. Om af te sluiten kan en mag er geen verschil gemaakt tussen goede en slechte werknemers. De slechte werknemers moeten enkel meer geëngageerd geraken. Dit kan enkel wanneer het management beseft wat engagement nu juist betekent en hoe ze hun werkplek kunnen aanpassen om het streven naar engagement volledig waar te maken (Roberts M.,L., 2006; Bernstein, 2003; Observatie, 2013). Een volledig overzicht van dit onderzoek vindt u nogmaals in onderstaande figuur.

Figuur 8 Overzicht engagement



Bron: eigen samenstelling op basis van Roberts M.,L., (2006); Bernstein, (2003) & ServiceCo, (2013).

Zoals u ziet hangen alle elementen hierboven samen en kunnen verdere onderzoeksvragen gesteld worden. Men kan zich afvragen of deze drie concepten leiden tot een hogere retentie van het personeel enzovoort. Dit is immer stof voor een later onderzoek. Bovendien zou deze assumptie net zoals de rest van dit onderzoek opnieuw zeer moeilijk statistisch te testen zijn. Dit kwalitatief onderzoek betekent dat alle vorige resultaten niet veralgemeend kunnen en mogen worden. Tenslotte zijn er eventueel meerdere inzichten binnen POS die zouden leiden tot engagement. In dit onderzoek werden er immers drie uitvoerig besproken die bovendien in de toekomst mogelijk nog verder uitgewerkt zullen worden, bovendien waren ook niet alle begrippen meetbaar. Hoe organisaties moeten veranderen binnen POS is een interessant onderwerp maar het geeft geen enkele bijdrage aan de onderzoeksvraag rond engagement. Met deze laatste kritische bevinding wordt dan ook de thesis tot een einde gebracht.

7 Bibliografie

Callmedewerker#. (2013). *Verskillende inzichten uit POS toegepast binnen callcenters*. Interview met willekeurige en anonieme callmedewerker uit callcenter A van ServiceCo, 03/04/2013, ServiceCo, België.

Callmedewerker#. (2013). *Verskillende inzichten uit POS toegepast binnen callcenters*. Interview met willekeurige en anonieme callmedewerker uit callcenter A van ServiceCo, 04/04/2013, ServiceCo, België.

Arkin, A. (2011, November 1). Is engagement working? *Peoplemanagement*, 22-27.

Baker, W. (2004). Five questions about... How to energize colleagues with Wayne Baker. *Harvard Management update*, 9, 1-3.

Concurrerend dienstenbedrijf. (2013). Concurrerend dienstenbedrijf: Positieve werkcultuur, responsibility. Retrieved from http://www.xxxx.com/be-nl/annex_responsability/Resp_Promoting_positive_working_culture.page

Bernstein, D., S. (2003). Positive organizational scholarship: meet the movement. *Journal of management inquiry*, 1-12.

Bormans, L. (2010). *Geluk: The World Book of Happiness*. Tielt: Lannoo Uitgeverij nv.

Bouhy, S., & Wiame, D. (2009). Telecom: halfbakken helpdesks. *Testaankoop*, 529, 22-25.

Cameron, K. (2005). Organizational effectiveness: Its Demise and Re-emergence through Positive Organizational Scholarship. *Handbook of management Theory: The process of theory development*, 1-28.

Bradshaw, D. (2013, May 19). The pursuit of happiness in the workplace. *Financial Times*. Retrieved from

<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/6b1fd178-81cf-11e2-ae78-00144feabdc0.html#axzz2Tr8oAHcD>

Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: strategies for extraordinary performance*. San Francisco, California: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Cameron, S. K., & Caza A. (2003). Contributions to the discipline of Positive Organizational Scholarship. *American behavioral scientist*, 1-17.

CENTERFORPOS. (2013). *Center for Positive Organizational Scholarships: publications and papers*. Retrieved from <http://www.centerforpos.org/the-center/publications-and-papers/articles-and-chapters/>

Cooperrider, L. D., & Whitney D. (1999). *A positive revolution in change: draft*, 1-17.

Daft, L. R., Murphy, J. & Willmott, H. (2007). *Organizational theory and design*. South-Western: Cengage learning inc.

Dreimuller, A. (2013). *Het belang van positive leadership*. Interview op website Center for POS.

Fox, A. (2010). Raising engagement. *HR magazine*, 55, 34-40.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management education and learning*, 4, 75-91.

HLN. (2013). HLN: Anonieme bron. Retrieved from anonieme website

Jane, D. (2003). *Energize your workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

KUL. (2013). *KUL: Onderzoeksproject: Multi-level Regulering van Nutssectoren: Telecommunicatie en Gas in België (2007-2011)*. Retrieved from <http://soc.kuleuven.be/io/ned/project/inhoud/bes25.htm>

Lam, W. W. N., & Dale, G. B. (1999). Customer complaints handling system : key issues and concerns. *Total Quality Management*, 10, 843-851.

Luthans, F. (2002). Positive organizational Behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of management executive*, 16, 57-72.

Lywood, J., Stone, M., & Ekinci, Y. (2009). Customer experience and profitability: An application of the empathy rating index (ERIC) in UK call centres. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy management*, 16, 207-214.

Matthyssens P., & Vandenbempt, K. (2003). Cognition-in-context: reorienting research in business market strategy. *Journal of business and industrial marketing*, 18, 595-606.

McNall, A. L., Nicklin, M. J., Masuda, D. A. (2009). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Springer Science*, 1-16.

Mishra, A., & Mishra, K. (2008). *Trust is Everything*. Raleigh, NC: Lulu Press.

Ojha, K. A., & Kasturi, A. (2005). 'Successful' Call Centre Employees: Understanding employee Attributes and Performance Evaluation Processes. *IIMB Management Review*, 17, 93-102.

Pace, S. (2004). A grounded theory of the flow experiences of web users. *International journal of human-computer studies*, 60, 327-363.

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, G. F. (2011). Thriving at work : toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*.

Quinn, E. R., Spreitzer, M. G., & Brown V. M. (2000). Changing others through changing ourselves: the transformation of human systems. *Journal of management inquiry*, 9, 147-169.

Roberts, M. L. (2006). Shifting the lens on organizational life: the added value of positive scholarship. *Academy of management review*, 2, 292-305.

Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business review*, 93-99.

Spreitzer, G., Porath, L. C., Gibson, B. C. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work? *Organizational dynamics*, 41, 155-162.

Manager. (2013). *Verskillende inzichten uit POS toegepast binnen callcenters*. Interview met anonieme supervisor business unit klachtbehandeling van ServiceCo, 05/04/2013, ServiceCo, België.

Coach#. (2013). *Verskillende inzichten uit POS toegepast binnen callcenters*. Interview met willekeurige en anonieme coach uit callcenter A van ServiceCo, 05/04/2013, ServiceCo, België.

ServiceCo. (2013). *Eigen observatie callcenter A tijdens bedrijfsbezoek op 03/04/2013*.

ServiceCo. (2013). *Eigen observatie callcenter A tijdens bedrijfsbezoek op 04/04/2013*.

ServiceCo. (2013). *Monitoringsfiche voorbeeld callmedewerker*.

ServiceCo. (2013). *ServiceCo: bedrijfscultuur*. Retrieved from

<http://xxxxxxxxxxxxx/bedrijfsprofiel/bedrijfscultuur>

ServiceCo. (2013). *ServiceCo: bedrijfsprofiel*. Retrieved from

<http://xxxxxxxxxxxxx.be/bedrijfsprofiel>

ServiceCo. (2012). *Jaarverslag 2012*. Retrieved from http://xxxxxxxxxxxxx/ressources/nl/pdf/jaarverslag_2012.pdf

Terstegge, M. (2011). *Geef flow aan je leven*. Tiel: Lannoo

TESTAANKOOP. (2010). *TESTAANKOOP: Anonieme publicatie*. Retrieved from

<http://xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx>

Thomson, S. B. (2011). Qualitative research: Validity. *JOAAG*, 6, 77-81.

UNIVERSITY OF MICHIGAN. (2013). *Positive Organizational Scholarship: articles*. Retrieved from http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Positive_Organizational_Scholarship.htm

Businesspartner. (2013). *Werking Business unit klachtbehandeling*. Interview met Human Resource Business partner ServiceCo, 27/03/2013, ServiceCo, België.

Watkins&Cooperrider. (2000). Appreciative Inquiry: a transformative paradigm. *Journal of the Organization Development Network*, 32, 6-12.

Weltman, B., & Hayes, M. (2005). Feng Shui for beginners. *Journal of accountancy*, 200, 36-39.

Wrzensniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 2, 179-189.

Bijlage I: Exploratieve interviews

1. Processen:

1.1 Communicatie

- Hoe verloop communicatie? Naar bureau of is teamcoach actief aanwezig?
- Hoe verloop bijsturing?
- Is teamcoach vaak betrokken bij proces? Bij negatieve klanten, rapporteren 'teamcoach?
- Hoe verloop communicatie onderling? Goede groep? Hoe staat groep tov teamcoach?
- Hoe verloopt TEAMSESSIE ?

1.2 Doelstellingen

- Groeps of individuele doelstellingen opgelegd?
- Zijn deze haalbaar?
- Beloning?

1.3 Uitvoering

- Hoe lang duurt uitvoering? Tijd per gesprek? Emoties?

1.4 Controle

- Veel autonomie?
- Controle van telefoongesprekken?

2. Flow:

2.1 Werkhouding

- Gevoel bij vertrekken werk? Kom je met plezier naar werkplaats? Wat is gevoel na werkdag?
- Morele verplichting?

2.2 Fysieke omgeving

- Voel je je goed binnen deze omgeving? (niet meer als dat navragen!!)
- Wat zou je zelf veranderen?

2.3 Voorwaarden tot flow

2.3.1 Duidelijke operationele doelen

- Zijn doelen duidelijk? Worden doelen aangepast/per individu gerekend?

2.3.2 Feedback

-Hoe verloopt feedback? Wat gebeurt er met feedback? Wordt die serieus genomen? Ervaar je gevoelens van motivatie bij het ontvangen van deze?

-Geven jullie elkaar wel eens feedback? (360 graden)

2.3.3 Capaciteiten/kansen

-Ervaar je een uitdaging bij het opnemen van de telefoon? Heb je het gevoel dat je jezelf soms overtreft, maw, beter doet dan verwacht?

-Worden er tijdens vergaderingen moeilijke cases besproken?

2.3.4 Concentratie

-Komen privé zaken soms tussen bij het oplossen van problemen, vragen? Ervaar je het gevoel dat soms alles vanzelf gaat? Moet je soms veel nadenken?

2.3.5 Heden

-Denk je soms terug aan het vorige gesprek? Kijk je er naar uit om huiswaarts te keren/ te lunchen, te pauzeren tijdens telefoongesprek?

2.3.6 Beheersing situatie

-Zijn callmedewerkers soms aangeslagen na telefoongesprekken?

-Denken aan opleggen?

-Hebben moeilijke klanten een impact op je manier van communiceren?

-Hoe vaak moet er doorverbonden worden naar andere partners omdat je bij bepaald probleem zelf geen raad weet ?

-Is het enige wat telt voor jou een oplossing voor de klant? Ook al is hij verbaal zeer intimiderend?

2.3.7 Tijdsbesef

-Gebeurt het soms ondanks het strakke tijdsschema dat je tijd volledig uit het oog verliest? Dat je geen besef meer hebt van tijd, bijvoorbeeld bij complexe problemen?

-Wat gebeurt er in dit geval? Heeft dit impact om volgende gesprekken?

2.3.8 Egoverlies

-Vergeet je soms wel eens tijdens een gesprek dat je als callmedewerker werkt?

-Ben je met elk call gesprek zeer hoog betrokken?

3. Thriving:

3.1 Individueel:

3.1.1 Gezondheid

- Hoe is het gesteld met de algemene gezondheid?
- Zijn er hier mogelijkheden om gezond te eten bijvoorbeeld?

3.1.2 Sporten

- Welke sportfaciliteiten kunnen jullie krijgen?
- Wordt sporten gestimuleerd door teamcoaches, of andere leidinggevendenden?
- Hoe is sfeer op fitnesscentra (als die er is)

3.1.3 Work-life balance

- Ervaar je dikwijls stress bij dit beroep?
- Neem je dit dan ook mee naar huis?

3.1.4 Beste moment uit loopbaan

3.2 Organisatie:

3.2.1 Autonomie

- Kan je zelf compensaties bieden? (JA, maar limiet op bedrag!, dit kan volledig naar eigen vrij beheer)
- Staat manager achter elke beslissing tijdens gesprek?
- Krijgen andere mensen meer autonomie dan jijzelf?
- Wordt de ideeënbus serieus genomen door management?
- Beslis je zelf over pauzes?

3.2.2 Cultuur

- Respecteren collega's elkaar? Wat bij nieuwkomers? Zijn er veel nieuwkomers?
- Helpen collega's waar nodig? Begrijpen werknemers elkaar?
- Waarden-> wat zijn voor jou echte waarden waarover een callmedewerker moet beschikken?

3.2.3 Informatie

- Op welke manier wordt er informatie doorgespeeld, zoals bedrijfsresultaten, gezamenlijke prestaties,...? (Post, TV schermen, open-book management?)

-Is apparatuur in orde? Zijn er soms problemen waarneembaar met apparatuur?

-Komen teamcoaches samen om informatie te delen?

3.2.4 Feedback (Technologische systemen? Systemen?)

-Waarschijnlijk datasystemen die KPI's per individu verzamelen.

3.2.5 Eerstelijmanager of coach (Behulpzaam? Begripvol? Mens- taak gericht?)

-Is coach actief aanwezig?

-Gevoel voor humor?

-Loopt hij vaak gestresseerd rond?

-Hecht hij eerder belang aan de resultaten of aan de goede groepsgeest?

-Waardeert hij jullie vaak?

-Humeur?

4. POB (Positive Organizational Behavior)

4.1 Positivisme

-Heeft manager positieve verwachtingen van de groep?

-Sfeer bij dagelijks kwartier?

-Onderlinge communicatie? Conflicten? Discussies?

-Worden er activiteiten buiten werkdagen gepland?

4.2 Zelfvertrouwen

-Gevoel voordat telefoongesprek begint?

-Heb ik slecht gevoel na negatief gesprek?

-Vertrouw je collega's?

-Vertrouwen collega's jou?

-Denk je soms aan promotie?

-krijg je vertrouwen van coach?

4.3 Hoop

-Als je iets kan veranderen, wat is dan prioritair?

-Hoop je soms op promotie of meer verantwoordelijkheid?

-Hoe lang ga ik hier nog werken?

-Zou je gemakkelijk kunnen meedraaien in een nieuwe groep denkt u?

-En een nieuwe baas, andere collega's, zou dit een impact hebben op jou prestaties?

4.4 Zelfachting

-Evalueren jullie elkaar weleens?

-Hoe lang werk je hier al? Heb je het gevoel veel bijgeleerd te hebben?

-Streef je dan ook naar promotie?

-Hoe blij was je met laatste promotie?

-Komen coaches of business partners dikwijls de vloer op om waardering te tonen? Heb je een gevoel van appreciatie? Want tenslotte zijn jullie van groot belang voor een bedrijf als dit.

Bijlage II: Monitoringsfiche ServiceCo

Monitoringsdocument	
Datum gesprek	6/02/2013
Naam TC (Achternaam Voornaam)	
Naam Callmedewerker (Achternaam Voornaam)	
Type Call	

☞ (licht) gele velden = input

Klantnummer	
Monitor <i>(optioneel)</i>	
Contact Medium ID - CMID <i>(optioneel)</i>	
Samenvatting probleem <i>(optioneel)</i>	

Criteria	Type		Score	Comments
ID Check	compliance	Non-critical	1	noem altijd naam adres en woonplaats
Begroeting	enduser	Non-critical	1	heel goed, de glimlach hoor je, we hebben afgesproken dat je voor- en achternaam gaat gebruiken
NAW-gegevens	business	Critical	-	
Oplossing	enduser	Critical	1	
Herformulering	enduser	Non-critical	1	ga dit meer doen
Peilvragen	enduser	Non-critical	1	ook goed dat je bevestigingsvragen stelt, zo krijg je goodwill van de klant
Proactiviteit	enduser	Non-critical	1	
Kadering	enduser	Non-critical	1	je mag wat duidelijker en gerichter zijn

Gebruik van tools	business	Critical	1	
Afsluiting Care gesprek				
Samenvatting	enduser	Non-critical	0	Situatie; benoem de situatie altijd positief objectief. De reden waarom de klant belt kan een irritatiefactor zijn, door dit anders te omschrijven kan de irritatie weggenomen worden - oplossing; benoem hierna de stappen die je hebt ondernomen voor de klant. Je mag aangeven dat je veel voor de klant hebt gedaan. - resultaat; benoem het persoonlijke resultaat voor de klant, bijvoorbeeld nu kunt u weer fijn surfen naar al uw favoriete sites
Controlevraag	enduser	Critical	0	bent u tevreden met deze oplossing, is dit een goede oplossing voor u?
Best Offer	business	Critical	1	top!
Introzin	enduser	Non-critical	1	
Samenvatting Best Offer	enduser	Non-critical	-	
Oplossing Best Offer + saleslog	enduser	Critical	1	
SNAT/onrespectvol taalgebruik	enduser	Non-critical	1	hele goede stem, mooie zinsopbouw en je bent beleefd. Vermijd stopwoorden zoals even, ok, uhh, vermijd ook d linkske; verkleinwoorden. Dit zwakt je communicatie af. Gebruik ook altijd u. Spreek in de tegenwoordige tijd, ik had een vraagje; ik heb een vraag. Spreek zeker, geloof ik is twijfeltaal. Pas luisteren, samenvatten en doorvragen actief toe, hierdoor weet de klant dat je hem begrijpt, heb je sneller de analyse van de klantvraag gereed en heb je op een natuurlijk interactie en leiding in het gesprek. Gebruik de achternaam van de klant, dit zorgt voor een personal touch
Professionele omgang	enduser	Non-critical	1	
Sfeer	enduser	Non-critical	1	
Transfer / holdgedrag	enduser	Non-critical	-	
Afsluiting gesprek				
Nog andere vragen	business	Non-critical	1	stel deze vraag aan het einde van het gesprek

Afsluitzin	enduser	Non-critical	1	Prettige dag, personal touch en verwijzen naar klanttevredenheid enquête
Extra				
Zelfhulpmiddelen	business	Critical	1	top!
e-UTB	business	Critical	-	als je een stapje meer wilt doen check je altijd en vraag het
Contact correct loggen	business	Critical	1	

Totale Score		
---------------------	--	--

Call total (geen kritische fouten)	Call Failed	0%
End-user critical	Call Failed	0
Business critical	Call Passed	1
Compliance critical	-	-
Score "non critical" criteria	92%	

Bron: Monitoringsfiche Voorbeeld callmedewerker op basis van ServiceCo, (2013).

Bijlage IV: Verklaring op woord van eer

Ik verklaar dat ik deze aan de Faculteit TEW ingediende masterproef zelfstandig en zonder hulp van andere dan de vermelde bronnen heb gemaakt.

Ik bevestig da de direct en indirect overgenomen informatie, stellingen en figuren uit andere bronnen als zodanig aangegeven zijn in overeenstemming met de richtlijnen over plagiaat in de cursus WEW en de masterproefbrochure.

Ik bevestig dat dit werk origineel is, aan geen andere onderwijsinstelling werd aangeboden en nog niet werd gepubliceerd.

Ik ben mij bewust van de implicaties van fraude zoals beschreven in artikel 18 van het onderwijs -en examenreglement van de Universiteit Antwerpen (www.ua.ac.be/oer).

Datum: 22/05/2013

Plaats: Antwerpen

Naam: Wesley Willem

Handtekening: