



Rotterdamse universiteit toont
zwart op wit aan:

Stijl van leidinggeven beïnvloedt prestaties

Ook in een contactcenter is de manier van leidinggeven bepalend voor de prestaties van de medewerkers. Dat blijkt uit een onderzoek van de Rotterdam School of Management, een onderdeel van de Erasmus Universiteit. De nadruk bij het onderzoek lag op de verkoop- en servicemedewerkers.

- Ivo Vandendriessche

"Het onderzoek vloeit voort uit onze verbazing dat er enerzijds erg veel energie in de contactcentersector wordt gestoken om prestaties van medewerkers te meten – tot op de seconde zelfs. Maar anderzijds ontbreekt het veel bedrijven aan inzicht over hoe ze efficiënt hun teamleaders moeten aansturen." Aan het woord is onderzoeksleider Bart Dietz, assistent-professor Human Resources Management aan de Rotterdam School of Management.

"Ik stel vast dat heel wat ondernemingen precies weten hoe ieder van hun duizend medewerkers presteren, maar tegelijk geen enkel antwoord kunnen geven op de vraag: wat is de meerwaarde van mijn honderd leidinggevendenden? Aangezien uit eerdere

bevragingen van duizenden contactcentermedewerkers bleek dat hun objectieve prestaties voor een belangrijk deel worden bepaald door de stijl van leidinggeven van hun teamleaders, is dit een belangrijke lacune. En die probeert dit wetenschappelijk onderzoek op te vullen."

'Proself' versus 'prosocial leadership'

Het internationale onderzoeksteam spitst zich toe op het meten van de effectiviteit van teamleaders op de prestaties van hun medewerkers. De leden van het team zijn elk een expert in hun eigen

Dr. Bart Dietz is Assistant-Professor Human Resource Management aan de RSM Erasmus Universiteit in Rotterdam. In 2002 behaalde hij zijn MSc in Marketing aan dezelfde universiteit. Zijn onderzoek richt zich vooral op HR-strategie, leiderschap en teamdynamiek. De nadruk ligt daarbij op veldonderzoek onder verkoop- en service medewerkers. Dietz spreekt regelmatig voor professionals en managers en publiceerde zijn werk onder meer in *Journal of Marketing* en *Journal of the Academy of Marketing Science*. Dietz werkte als onderzoeker en consultant voor onder andere Ernst & Young, RET, ManpowerDeloitte, Eneco, ZP Group, Heineken, Cap Gemini, ING en Rabobank. Ervaring in sales heeft hij ook bij Verkerk Keukens won Dietz verschillende sales-prijzen én hij liep stage bij het Global Sales Headquarter van Elsevier Science in New York City.

vakgebied: emotie, motivatie en leidinggeven.

Een van de deelprojecten kreeg de naam 'Proself versus prosocial focused leadership'. Vrij vertaald: 'leiderschap dat eigenbelang benadrukt, tegenover leiderschap dat vooral de klemtoon legt op het belang voor anderen.' Een teamleader die een medewerker oplegt om bepaalde zaken uit te voeren, zodat de medewerker er in eerste instantie zelf beter van wordt, geeft vorm aan 'self focused leadership'. De contactcenteragent krijgt persoonlijke erkenning of maakt kans om verkozen te worden tot Agent van de Maand. Een 'prosocial leader' daarentegen zal een medewerker opdragen een taak uit te voeren zodat hij er in eerste instantie anderen mee helpt, of bijdraagt tot een verbetering van de samenleving of de situatie van anderen rond hem. De teamleader zal in dit geval veel belang hechten aan het terugkoppelen van de resultaten aan de agent: resultaten over klantentevredenheid, waarderingscijfers van opdrachtgevers bij facilitaire contactcenters of het aanwijzen van verbeteringen die het gevolg zijn van de prestaties van de medewerker. Maar ook en vooral door het maatschappelijke nut van het werk van de contactcenteragent centraal te stellen. Tegen een medewerker die voor een verzekeringsmaatschappij werkt, zegt men bijvoorbeeld dat dankzij zijn correcte werk de klant een billijke schadevergoeding zal krijgen als zijn huis afbrandt.

"De hypothese die we in dit onderzoeksproject wetenschappelijk wilden toetsen, was dat medewerkers het beste presteren als de beide leiderschapsstijlen gecombineerd zouden", zegt Bart Dietz.

Beter presteren

De onderzoekers voerden een veldexperiment uit, een methodologie die ook wordt gebruikt bij de homologatie van nieuwe medicijnen. Ze deelden vijftig leidinggevenden en tweehonderd medewerkers van een groot Nederlands bedrijf in vier groepen in. De leidinggevenden van drie groepen – één groep fungeerde als controlegroep – werden gedurende vier uur opgeleid om hun respectieve medewerkers in de toekomst aan te sturen volgens één van de twee leiderschapsstijlen, of een combinatie van beide. Teamleaders in één groep benadrukten hoofdzakelijk het eigenbelang naar de medewerkers, terwijl in de andere de klemtoon werd gelegd op het belang voor anderen. Leidinggevenden van een derde groep stuurden aan op basis van de beide stijlen.

Bart Dietz

Rotterdam School of Management
Veel bedrijven ontbreekt het aan inzicht over hoe ze efficiënt hun teamleaders moeten aansturen.

Wat bleek? De prestaties van elke medewerker uit de niet-controlegroepen gingen erop vooruit ten opzichte van de referentieperiode vóór het onderzoek. Maar de prestaties van de medewerkers gingen er het meeste op vooruit in de derde groep. Hun gemiddelde gespreksafhandelingstijden daalden bijvoorbeeld het sterkste in de 7 weken na het onderzoek, in vergelijking met de 48 weken ervoor. Teamleaders moeten dus in het motiveren van agents niet enkel aandacht hebben voor het eigenbelang van de agenten, maar ook voor het delen van de resultaten met hen, en ze moeten de maatschappelijke waarde van hun – mogelijk – routineuze werk beklemtonen. Hierdoor zullen ze beter presteren.

Nog werk aan de winkel

Dit onderzoek toont op een wetenschappelijke manier aan dat het opleiden van leidinggevenden een aantoonbaar effect heeft. Medewerkers die door supervisors worden opgeleid, gaan immers objectief meetbaar beter presteren.

Daarnaast rekent het onderzoek af met conventionele ideeën uit de economie dat medewerkers alleen maar of vooral gemotiveerd kunnen worden door bij opdrachten hun eigenbelang te benadrukken. De concrete resultaten zijn nog vertrouwelijk. Bart Dietz en zijn onderzoeksteam vervolledigen momenteel hun paper, die voor publicatie wordt ingediend bij een Amerikaans wetenschappelijk tijdschrift.

Info

Bart Dietz en zijn onderzoekers zijn voortdurend op zoek naar meer organisaties om mee samen te werken. Je kunt daarvoor een mail sturen naar bdietz@rsm.nl.

Surf naar www.rsm.nl voor meer informatie over de **Rotterdam School of Management**.