



HUA/DIOVA/2010/AP/2  
Federale Overheidsdienst - Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal  
Overleg

**Onderzoek naar het welzijn op het werk in de callcenters**

**Synthese van het eindrapport**

Juni 2012

Julie DE CIA  
Isabelle HANSEZ

Charlotte MOREAU  
Frédéric NAEDENOEN  
François PICHault

Roland PEPERMANS

Vincent VAN DEN BOSSCHE



Vrije  
Universiteit  
Brussel



## 1. Inleiding

Sinds verscheidene jaren wordt het werk in contactcenters<sup>1</sup> uitgebreid bestudeerd door verschillende onderzoeksdisciplines (sociologie, managementwetenschappen, arbeidspsychologie, etc..) en bestaat er een omvangrijke literatuur over, vooral toegespitst op het beschrijven en het onderzoeken van de arbeidsomstandigheden van de operatoren en van de leden van de hiërarchische lijn.

De meest recente studies door onderzoekers in de managementwetenschappen hebben ertoe bijgedragen om eerder geschreven studies over dit onderwerp toch wat te kunnen nuanceren. Sommige over dit onderwerp geschreven werken enigszins te nuanceren. In die werken werd de arbeidsorganisatie in contactcenters immers bekeken als een universele uiting van "post-taylorisme" ( Perrier, 2002; Torvatn & Dahl-Jorgensen, 2003; Lechat & Delaunay, 2003) en / of "panoptisme" (Kinnie, Hutchinson, & Purcell, 2000; Fernie & Metcalf, 1998). Bovendien werd in sommige sociologische onderzoek getracht om een beter zicht te krijgen op de zin die de telewerkers aan hun werk gaven. Daardoor kwam een grote diversiteit aan zienswijzen over de impact van dergelijke organisatievormen op het werk aan het licht. Daarnaast is, als reactie op de strenge Europese en Belgische wetgeving die op het einde van de jaren '90 tot stand kwam, het welzijn op het werk, met inbegrip van de psychosociale risico's, ook uitgebreid onderzocht in de arbeidspsychologie.

In sommige studies werd aldus gewezen op de invloed die de specifieke arbeidsomstandigheden in de contactcenters op het welzijn van de werknemers kan hebben. Er bestaan echter weinig multidisciplinaire initiatieven waarin de analyse van de psychosociale risico's in de contactcenters met de kenmerkende elementen van de arbeidscontext en het loopbaanverloop werden gekruist.

Dit project over het welzijn in de contactcenters wil vooreerst nauwkeurig de specifieke risico's in de sector van de contactcenters in België identificeren. Bovendien willen we deze risico's opsplitsen op basis van verschillende variabelen die verband houden met zowel de context (soort van contactcenter, type arbeidsovereenkomst) alsook met de verschillende benaderingen van het loopbaanverloop. Vervolgens willen we mogelijke oplossingen, gevalideerd door de verschillende actoren in de sector, voorstellen en onderverdelen volgens deze variabelen. Hiertoe gaat onze methodiek uit van vier opeenvolgende fasen: een literatuurstudie, een kwantitatieve benadering (het surveyonderzoek), een kwalitatieve benadering en aanbevelingen.

## 2. Literatuurstudie

In een eerste fase werpt de literatuurstudie een licht op het voornaamste onderzoek dat al gepubliceerd werd over de genoemde problematiek. Uit de zoekresultaten binnen de literatuur vanuit de managementwetenschappen blijkt dat er verschillende actiologica's bestaan. Dit wijst op een grote diversiteit in deze sector met vage grenzen. Diverse studies beklemtonen het feit dat contactcenters strategieën ontwikkelen die kunnen variëren van

---

<sup>1</sup> In deze studie geven we de voorkeur aan "contactcenter" boven "callcenter" om rekening te houden met de evolutie in de sector. Telefoonoproepen beheren is immers slechts één van de dimensies van het beroep van de operatoren, aangezien deze steeds vaker de klanten via e-mail, sms, of chat, enz. moeten contacteren.

een gerichtheid op de prijs ("Mass Services") tot een gerichtheid op de kwaliteit ("High Commitment Services"), afhankelijk van hun context en de aard van de projecten. Uitgaande van onderzoek binnen de arbeidspsychologie, worden in de literatuurstudie meerdere verklaringmodellen voor welzijn op het werk voorgesteld.

### **Het JD-R model toegepast op de contactcenters (Bakker et al., 2003)**

Het 'Job Demands Resources Model' (Demouretj, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) komt uit de arbeidspsychologie. In dit model worden twee processen onderscheiden als verklaring voor welzijn op het werk. Aan de ene kant, een proces van aantasting van de gezondheid, waarin de werkdruk de mogelijkheden van de werknemers uitput en zo aan de basis ligt van gezondheidsproblemen. Aan de andere kant, een motivatieproces waarbij de middelen een motiverend potentieel hebben dat aanzet tot meer inzet op het werk en tot een lagere intentie om van werk te veranderen. Bakker, e.a. (2003) bevestigden dat de twee hierboven beschreven processen in contactcenters een rol spelen. Dit model is zeer nuttig gebleken om een beter zicht te krijgen op de invloed van de arbeidsomstandigheden op het welzijn van de werknemers in deze centra.

De literatuurstudie identificeert vervolgens een aantal beperkende situaties qua werkdruk naast een aantal opportuniteiten die specifiek zijn voor de sector en die betrekking hebben op volgende thema's: prestatiecontrole, emotioneel geladen arbeid, klant-werknemer interactie, sociale steun, arbeidsomstandigheden, specifieke taakeigenschappen, controle over het eigen werk, arbeidsbelasting en fysieke risico's.

Ten slotte wordt in de literatuurstudie ook stilgestaan bij het verloop van de professionele carrières in de sector. Daarbij komt de klemtoon te liggen op het naast elkaar bestaan van verschillende modellen die een verklaring kunnen vormen voor de verschillende actiologica's, aangezien werknemers van contactcenters tijdens hun loopbaan op verschillende manieren tegen hun werk kunnen aankijken.

### **3. Kwantitatieve benadering**

In een tweede fase heeft het onderzoeksteam willen peilen naar de perceptie van de werknemers in contactcenters. Hiertoe werd een vragenlijst opgesteld, verzonden, ingevuld en geanalyseerd. In totaal zijn bijna 400 operatoren van contactcenters ingegaan op de uitnodiging tot deelname. De voornaamste kenmerken van de steekproef waren de volgende:

<b>GESLACHT</b>	<b>N</b>	<b>%</b>		<b>LEEFTIJD/ANCIËNNITEIT</b>	<b>N</b>	<b>GEMIDDELDE</b>
Mannen	149	37,9		Leeftijd	392	34,23
Vrouwen	243	61,8		Anciënniteit	386	4,35
Ontbrekende gegevens	1	0,3				
<b>TOTAAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>				
<b>STUDIENIVEAU</b>	<b>N</b>	<b>%</b>		<b>TYPE CONTACTCENTER</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lager onderwijs	1	0,3		Intern	177	45,0
Lager middelbaar	46	11,7		Extern	162	41,2
Hoger middelbaar	247	62,8		Outsourced	51	13,0
Graduaat/Bachelor	80	20,4		Ontbrekende gegevens	3	0,8
Universiteit (master)	16	4,1		<b>TOTAAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>
Ontbrekende gegevens	1	0,3				
<b>TOTAAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>				
<b>HUIDIGE</b>	<b>N</b>	<b>%</b>		<b>TYPE PROJECT</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
AO onbepaalde duur	313	79,6		Inbound front-office	182	46,3
Andere	73	18,6		Inbound back-office	114	29,0
Ontbrekende gegevens	7	1,8		Outbound	24	6,1
<b>TOTAAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>		Blending	71	18,1
				Ontbrekende gegevens	2	0,5
				<b>TOTAAL</b>	<b>393</b>	<b>100</b>

**Tabel 1 - Kenmerken van de steekproef**

De resultaten van dit surveyonderzoek en deze kwantitatieve benadering tonen aan dat in het algemeen, de werkdruk die voor de operatoren van contactcenters een probleem vormt, wordt veroorzaakt door de kloof die bestaat tussen de gevoelens en emoties die ze moeten tonen t.o.v. de klant en de gevoelens die zij werkelijk ervaren; maar ook door de routine van het werk en door de als indringend ervaren prestatiecontrole.

82% van de operatoren is het eens tot zeer eens met de vaststelling dat de omgang met klanten steeds moeilijker wordt, 51% van de personen acht het toezicht op hun prestaties te indringend en 58% vindt dat het werk te veel routine is. Tot slot ervaart 54% van de operatoren vaak tot heel vaak emotionele dissonantie, m.a.w. een kloof tussen de gevoelens die zij moeten tonen t.o.v. de klant en hun werkelijke gevoelens.

De operatoren geven ook aan dat ze een aantal mogelijkheden ontbreken om hun werk aangenamer te maken, zoals weinig ervaren persoonlijke controle over de werkmethode en over het tijdstip van het werk, geringe mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en te weinig feedback over hun prestaties. Bovendien passen zij weinig de strategie van "surface acting" toe. Ze ervaren niet de emoties die ze aan de klant moeten tonen. Op basis van de aantallen in de vragenlijst, stellen we vast dat 69% van de operatoren het gevoel heeft dat ze geen of weinig controle hebben over hun manier van werken en 61% vindt datzelfde over hun arbeidstijd. 30% van de respondenten beweren de gevoelens en emoties die ze aan de klant zouden moeten tonen helemaal niet te ervaren. Op het vlak van persoonlijke

ontwikkelingskansen is meer dan 80% van de operatoren het niet eens met het feit dat zij interessante loonsverhogingen krijgen en 66% vindt dat zij in hun onderneming geen ontwikkelingskansen krijgen. Ten slotte is 40% van de operatoren van mening dat ze geen of weinig feedback krijgen over hun prestaties.

Sommige opportuniteiten worden door de operatoren van contactcenters positief beoordeeld. Zo wordt de ondersteuning door de leidinggevende positief bekeken door 78% van de respondenten en de steun van collega's door 69%. Afstand nemen van hun gevoelens is de emotionele regulatiestrategie die door de meeste operatoren (44% maakt er in aanzienlijke mate gebruik van ) wordt aangewend. Ten slotte meent 89% van de operatoren persoonlijk grote inspanningen te doen bij het vervullen van hun taken en is 56% tevreden met de gekregen beloningen van hun oversten, zoals lofbetuigingen, aanmoedigingen of dank.

Bij een vergelijking met een grote gegevensbank van werknemers uit alle sectoren geven de resultaten in het algemeen voor de operatoren van contactcenters een hoger stressniveau aan, en bovenal een lagere stimulatie dan de referentienorm. 25% van de operatoren heeft een zeer hoog stressniveau (één standaardafwijking boven de referentienorm) en 37% van de operatoren kent een zeer lage stimulatie (één standaardafwijking onder de referentienorm).

De gegevens uit de studie wijzen ook op een correlatie tussen de arbeidsomstandigheden en het welzijn. De onderstaande tabel 2 geeft een overzicht van het resultaat. De plus- en de mintekens geven de aard van de relatie aan tussen de in de studie bestudeerde concepten. Zo zijn ervaren persoonlijke ontwikkelingskansen negatief gecorreleerd met stress, burnout en de intentie om weg te gaan uit de onderneming. Zij zijn echter positief gerelateerd aan ervaren stimulatie, identificatie met de organisatie, betrokkenheid en tevredenheid op het werk. Het aantal plus- of mintekens geeft telkens de sterkte van de relatie tussen de concepten weer.

	Stress	Burn-out	SSA	Intentie te stoppen	stimulatie	Organisatorische identificatie	Beroeps identificatie	Emotionele betrokkenheid	Algemene tevredenheid	Tevredenheid beloningen	inspanningen
R <sup>2</sup>	.47	.66	.11	.49	.51	.35	.30	.55	.34	.41	.04
<b>BRONNEN</b>											
Steun van organisatie						+		+++			
Steun van leidinggevende										+++	
Steun van collega's											
Ontwikkeling personeel	---	---		---	+++	++	++	+++	+++		
Controle werkmethode											
Controle tijd											
Controle ergonomie			---			+	+				
Prestatie feedback						+				+++	
Oppervlakkige regels						--					
Fundamentele regels					+++	+	++	+			+
Emotionele afstandelijkheid	---	-							+		
<b>SPANNINGSVELDEN</b>											
Prestatiecontrole	+++	+									
Werkbelasting	+++	+++		++					-		
Relatie moeilijke klanten					++						
Routine taken		+++		++	---			-			
Flexibele uurroosters	+					---	--				
Emotionele dissonantie	+++	++	+	+						-	

**Tabel 2 - Verband tussen middelen, werkdruk en welzijn van de operatoren**

Verder worden in het onderzoek de werknemersgroepen geïdentificeerd die in de sector het meeste risico lopen. Dit zijn voornamelijk:

- de mannelijke operatoren;
- de operatoren met een uitzendcontract of met een tijdelijke arbeidsovereenkomst
- de operatoren die parttime werken of die werken met een onderbroken uurrooster;
- de operatoren die voordien slechts voor één ander contactcenter hebben gewerkt;
- de operatoren die werken in zogenaamde “outsourced” contactcenters;
- de operatoren die werken aan projecten van het type “inbound back-office”;
- de operatoren van wie de onderneming actief is in de telecommunicatiesector.

Ten slotte behandelt de studie ook het probleem van de spier-en skeletaandoeningen (SSA) en wordt, bijvoorbeeld, het percentage van de operatoren met SSA in diverse lichaamsdelen berekend:

lichaamsdeel	A	%
Nek - hals	248	67,6%
Onderrug	228	61,9%
Schouders	203	55,3%
Bovenrug	160	43,6%
Polsen	118	31,9%
Knieën	83	22,3%
Ellebogen	61	16,6%
Heupen dijen	58	15,8%
Enkels	44	12,0%

**Tabel 3 - Percentage van operatoren met SSA in verschillende delen van het lichaam**

#### **4. Kwalitatieve benadering**

In de derde fase van het project werden met een drievoudig doel voor ogen drie gevalstudies gerealiseerd. In de eerste plaats werd in het bijzonder de organisatorische en HR-werking van deze drie contactcenters beschreven, om na te gaan in welke mate een kruisanalyse de diversiteit van de sector, die in de literatuurstudie was vastgesteld, kon bevestigen. Vervolgens werden de resultaten van het kwantitatieve surveyonderzoek uitgediept door een kwalitatieve benadering via concrete voorbeelden van de beperkende werkomstandigheden en van de opportuniteiten die kenmerkend zijn voor de sector, eventueel aangevuld met nog bijkomende kenmerken. Tot slot, werd gefocust op verschillende types loopbaantrajecten en werd onderzocht of de variabelen, zowel de individuele (geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren en in het contactcenter, opleiding, enz..) als de organisatorische (activiteitssector, het type contactcenter, soort project, enz..), het gevoel van welzijn op het werk kunnen beïnvloeden.

#### Contactcenter A

Extern contactcenter "A" is gevestigd in Wallonië, het telt ongeveer 70 medewerkers en spitst zijn activiteiten vooral toe op technische oproepen, hoofdzakelijk voor een opdrachtgever die actief is in de telecommunicatiesector. De handelsovereenkomst die de twee bedrijven bindt schrijft in detail voor hoe "A" de klantrelatie van deze opdrachtgever moet verzorgen, alsook welke de kwalitatieve en kwantitatieve criteria zijn voor de facturatie van de dienstverlening.

#### Contactcenter B

Extern contact center "B" is gevestigd in Wallonië, het telt ongeveer 20 medewerkers en richt zich op uitgaande (en in mindere mate binnenkomende) zogenaamd "kwalitatieve" oproepen, voor meerdere opdrachtgevers die actief zijn in verschillende sectoren.

#### Contactcenter C

"Outsourced" contactcenter "C" is gevestigd in Vlaanderen. Het is één van de grootste bedrijven uit de sector, omdat het ongeveer 1.200 werknemers telt verspreid over verschillende vestigingen. Het spitst zich toe op het ontvangen (en afhandelen ) van de oproepen, voornamelijk voor één opdrachtgever actief in de energiesector, waaruit het bedrijf of het "callcenter" in 1999 is "uitbesteed".

Deze analyse herbevestigt het bestaan van twee strategische positioneringen, nl. de zogenaamde "Mass Services" en "High Commitment Services" en bevestigt ook dat deze modellen aan de basis liggen van de variatie in het organisatorisch en HR-beleid, alsmede van het welzijn op het werk. Wat de resultaten van het surveyonderzoek betreft, ondersteunt de kwalitatieve analyse van deze drie case studies de bevindingen: hetgeen eerder gevonden werd qua beperkingen op het werk op basis van onze statistische analyses, werd hier bevestigd, in één of in alle casestudies. Bovendien maakten de interviews het mogelijk bijkomende belangrijke pijnpunten te ontdekken, zoals tegenstrijdige werkeisen, instabiele procedures, enz... In verband met de eerder gemelde opportuniteiten, gingen de gevalstudies ook eerdere punten bevestigen (gebrek aan controle op de methode, gebrekkige prestatiefeedback, enz..) en vulden ze aan met bijkomende punten zoals werkzekerheid, HR-voordelen, klant nabijheid en organisatorische flexibiliteit. Bovendien komen uit dit kwalitatief gedeelte van het onderzoek twee sterke invloeden naar voren inzake het welzijn op het werk: de ondernemingsstrategie van het contactcenter en de inmenging van de opdrachtgever<sup>2</sup> in de arbeidsorganisatie.

In een vierde fase van het project, bevestigt het onderzoeksteam het bestaan van verschillende types van loopbaantrajecten en identificeert het de impact ervan op de perceptie van welzijn. Vier verschillende profielen worden vastgesteld. Ze wijzen op het belang van de leeftijd en de anciënniteit op de intentie om in de onderneming te blijven. Bovendien blijkt dat de trajecten sterk worden beïnvloed door vier variabelen: de strategische positionering van het contactcenter, de inmenging van de opdrachtgever -

<sup>2</sup> De uitdrukking 'inmenging van de opdrachtgever' staat voor alle directe interacties tussen de vertegenwoordiger van de klant van het contactcenter en de operatoren daarvan.



deze twee variabelen hebben een belangrijke invloed op de welzijnsbeleving en dus ook op de blijfintentie - en de anciënniteit en de toestand op de arbeidsmarkt – die een invloed hebben op de concretisering van de intentie om de onderneming al dan niet te verlaten.

## 5. Aanbevelingen

De laatste fase van het project had betrekking op de ontwikkeling van aanbevelingen vanuit een tweeledige aanpak: ten eerste, een bezinning door de onderzoekers na de analyse van de bevindingen van het project en ten tweede, een collectieve bezinning via twee focusgroepen. Bij deze laatste zaten in een eerste groep de vertegenwoordigers van de drie nationale vakbonden, en in een tweede groep een aantal vertegenwoordigers van de werkgevers en diverse domeindeskundigen. Enkel de aanbevelingen die aanvaardbaar werden geacht door een meerderheid van de deelnemers in deze twee focusgroepen werden geselecteerd.

Deze aanbevelingen werden georganiseerd volgens de belangrijkste pijnpunten die tijdens het project werden geïdentificeerd: de moeilijke klantrelaties, de emotionele dissonantie, de waargenomen routine in de taken, controle van de prestaties, werkbelasting en de tegenstrijdige eisen.

### Omgaan met moeilijke klanten

Zoals uit de literatuurstudie is gebleken, is één van de meest dwingende facetten van het werk in de contactcenters het omgaan met ontevreden of boze of beledigende klanten (Deery, et al., 2002 ; Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Lewig & Dollard, 2003; Lin, Chen, Hong, & Lin, 2010). Heel verrassend is het feit dat uit de resultaten van de survey blijkt dat omgaan met lastige klanten voor de werknemers soms ook een extra stimulans kan betekenen. Er zijn immers auteurs die hebben aangetoond dat afwisseling in de contacten met klanten en de uitdaging om hen "aan de lijn" te houden, het gevoel van voldoening van de werknemers vergroot (Healy & Bramble, 2003). Het is dus mogelijk dat werknemers zich extra gestimuleerd voelen door het voldoen aan de eisen van de klant als een extra stimulans te beschouwen. De resultaten van het onderzoek lijken er echter op te wijzen dat op lange termijn de omgang met de klanten alleen maar moeilijker wordt, aangezien precies de oudere werknemers en de operatoren met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur van mening zijn dat de klanten steeds veeleisender worden, meer nog dan de nieuwelingen of de uitzendkrachten en de werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur. Bijzondere aandacht moet dus worden besteed aan deze oudste werknemers en de werknemers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur. Men zou hen, bijvoorbeeld, kunnen toestaan hun dagelijkse taken te diversifiëren of af en toe minder conflictgevoelige oproepen te behandelen.

Bovendien hebben de twee focusgroepen er ook toe bijgedragen om de aanbevelingen voor de omgang met lastige klanten tot zes initiatieven<sup>3</sup> om te vormen, om deze omgang te vergemakkelijken: *zorgen voor specifieke opleidingen, een vertrouwenspersoon aanstellen, potentiële werknemers een realistisch beeld geven van het werk, aangepaste*

---

<sup>3</sup> Voor meer details verwijzen wij naar het eindverslag van het project, waarin alle initiatieven gedetailleerd staan vermeld.

*tools waarborgen, "verwerkingssessies" organiseren en mogelijk de werknemer een andere taak toewijzen na een moeilijke oproep.*

### **Emotionele dissonantie**

Emotionele dissonantie komt in onze resultaten naar voor als een belangrijk pijnpunt, vooral voor de "inbound back-office" werknemers. Het is een goede graadmeter bij het voorspellen van de mate van stress, burn-out en de intentie van de operatoren om de onderneming te verlaten. Deze dissonantie ontstaat voornamelijk uit de interactie met klanten. Van de operatoren wordt verwacht dat zij ten aanzien van de klant gepaste gevoelens uiten, en dus de klant als het ware "met de glimlach" te woord staan, ongeacht hun werkelijk gevoelens van dat moment. De negatieve weerslag van deze kloof tussen voorgeschreven en werkelijke gevoelde emoties op het welzijn van de operatoren is in tal van studies aangetoond (Grebner et al., 2003; Grosjean & Van de Weerd-Ribert, 2005; Lewig & Dollard, 2003; Ribert-Van de Weerd, 2007, 2008).

Als reactie op deze emotionele dissonantie, worden in de literatuur aan de werknemers verschillende soorten cognitieve strategieën voor emotionele regulatie voorgesteld. De volgens onze resultaten weinig gebruikte strategie van de "surface acting" bestaat erin de niet-gevoelde emoties te simuleren. Deze strategie lijkt weinig doeltreffend voor het verbeteren van het welzijn van de werknemers bij een ingrijpende verandering van de gevoelde emoties (Goldberg & Grandley, 2007). Het zou dus nuttig kunnen zijn om de operator te sensibiliseren voor dit soort gedrag dat het mogelijk maakt om efficiënter om te gaan met die dissonantie.

Bovendien kwamen uit de gesprekken binnen de twee focusgroepen drie aanbevelingen naar voor i.v.m. emotionele dissonantie: *de operatoren en teamleiders opleiden, een vertrouwenspersoon aanstellen en de steun van collega's bevorderen.*

### **De routine in de taken**

Zoals blijkt uit de resultaten van het project, gaat werken in contactcenters vaak gepaard met het najagen van productiviteit via een strikte taakverdeling. Interacties met klanten zijn soms kort en vaak repetitief, zodat sommige werknemers dit als een routine beginnen te ervaren. Het uitgevoerde onderzoek toont trouwens ook aan dat het gevoel van routine vaak een graadmeter is om het niveau van burn-out en van de blijfintentie van de werknemers te voorspellen.

Op basis van de in het onderzoek geïdentificeerde risicopopulaties merken we dat het de mannen zijn en de operatoren met een tijdelijke arbeidsovereenkomst (uitzendkrachten en arbeidsovereenkomsten voor bepaalde duur) die het meest te lijden hebben van deze problematiek. Verrassend genoeg zijn het in deze studie de "inbound back-office" operatoren die het meest gewag maken van routine op het werk, terwijl men dit eerder zou verwachten bij "outbound"-activiteiten omdat, zoals Zapf et al. (2003) opmerkten, deze activiteiten in verband worden gebracht met minder complexe taken, in tegenstelling tot de taken van het "inbound"-type. Aangezien echter "inbound back-office" operatoren specifieke vaardigheden en kennis moeten hebben om technische supportproblemen en klachten op te lossen, kan het zijn dat zij door hun hogere

opleiding en competentie meer eisen en verwachtingen stellen die inhoudelijk niet worden ingelost door hun werk. Samen met de begeleider nadenken over hoe om te gaan met de verwachtingen en doelstellingen kan een interessante piste zijn voor de betrokken operatoren.

Inzake aanbevelingen, tonen diverse bronnen uit de literatuurstudie aan dat bevorderingskansen (verticale mobiliteit) het welzijn van de operatoren en met name hun betrokkenheid bij het werk, kunnen beïnvloeden (Deery, et al., 2002; Malhotra, Budhwar, & Prowse, 2007). Ook de laterale mobiliteitskansen moeten uitgebreid worden, bijvoorbeeld door aan de operatoren verschillende soorten projecten toe te wijzen om de veelzijdigheid en de complexiteit van hun takenpakket te verhogen. Een polyfone veeleer dan een panoptische stijl van leidinggeven (Pichault, 2009), die meer verantwoordelijkheid en meer autonomie voor de werknemers bij het uitvoeren van hun taken bepleit, kan het welzijn van de operatoren positief beïnvloeden (Buscatto, 2002).

De aanbevelingen i.v.m. de routine van het werk uit de twee focusgroepen bevestigen de suggesties met betrekking tot horizontale en verticale mobiliteit. Zij bevatten op dat gebied concrete voorstellen en identificeren ook twee andere gebieden voor verbetering: *rekening houden met de voorkeuren van de werknemers en fysieke mobiliteit bevorderen.*

### **Controle over de werktijden**

Ons kwantitatief onderzoek heeft aangetoond dat het gebrek aan controle over de werktijden in de eerste plaats gemeld wordt door de operatoren van de "outsourced" contactcenters, door zij die werken met onderbroken uurroosters en door de beginnende operatoren. Voor operatoren in de "outsourced" contactcenters mag er worden van uitgegaan dat hun klachten m.b.t. het gebrek aan controle over de werktijden verband houden met het feit dat zij aan de bedrijfscultuur voelen dat de arbeidsvoorwaarden zijn verslechterd na de "uitbesteding" van hun contactcenter. Een mogelijke actie in dat verband zou erin kunnen bestaan om een vergelijking te maken ('benchmarking') tussen hun arbeidsomstandigheden en die in de "externe" contactcenters, die vaak slechter zijn. De beginnende operatoren en de operatoren met een onderbroken uurrooster moeten van bij de aanwerving voor de werkdruk van het beroep worden gesensibiliseerd.

De aanbevelingen van de twee focusgroepen zijn: *rekening houden met de voorkeur van de werknemers bij de planning van de uurregeling, een minimumduur garanderen per taak, zorgen voor een betere planning van de call-backs<sup>4</sup>, waarschuwen voor de werkdruk van bij de aanwerving en het gedeeltelijk telewerken bevorderen.*

### **Toezicht op de prestaties**

Het indringende van de prestatiecontroles is uit het onderzoek gekomen als een factor die een aanzienlijke werkdruk bevordert en die volgens deze studie mogelijk een verklaring vormt voor het hoge stressniveau en voor de (over)stimulatie van de operatoren. Sommige aspecten van de prestatiecontrole, zoals de intensiteit en de

---

<sup>4</sup> De call-backs zijn oproepen die bij het eerste contact met de klant niet konden worden afgerond, vaak omdat de operator niet over de nodige inlichtingen beschikte.

indringende aard ervan, kunnen een negatieve invloed uitoefenen op het welzijn van de operatoren in contactcenters (Holman et al., 2002). Maar er werden ook positieve aspecten van het toezicht aangetoond (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Het ontvangen van feedback over die controle kan ook voor vooruitgang zorgen. Vooral als die terugkoppeling geschiedt op basis van duidelijke evaluatiecriteria. Als bovendien iedereen billijk aan het toezicht is onderworpen voelen de werknemers zich minder persoonlijk geïsoleerd. Zoals in de literatuurstudie en in de kwalitatieve fase van het project wordt aangestipt, wordt het gebrek aan terugkoppeling vooral gemeld door de oudste werknemers (ouder dan 35), maar ook door zij die in de openbare sector actief zijn en een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur hebben. De daaruit voortvloeiende aanbeveling is dan ook dat er systematische feedback moet worden gewaarborgd.

De suggesties in de focusgroepen inzake toezicht op de prestaties zijn de volgende: *de reglementering betreffende het welzijn op het werk toepassen, het toezicht objectiveren en standaardiseren, snelle, constructieve en systematische feedback organiseren, prestatievergelijkingen tussen werknemers niet bevorderen en regelmatig de begeleiders opleiden*

### **De arbeidsbelasting**

Verschillende studies tonen de impact aan van de arbeidsbelasting (tijd en aantal oproepen, enz.) op het welzijn van de operatoren met name inzake burn-out (Deery et al., 2002; Grebner et al., 2003; Healy & Bramble, 2003; Sprigg & Jackson, 2006). De arbeidsbelasting wordt in het kwantitatief onderzoek beschouwd als gemiddeld maar is toch vrij hoog voor een aantal specifieke deelpopulaties, zoals de mannen, de operatoren van “outsourced” contactcenters en de operatoren die werken in de sector van de verkoop en de handel.

De focusgroepen suggereren voor het verminderen van de arbeidsbelasting het volgende: *de wetgeving op de pauzes naleven, de aangeleverde tools verbeteren, een complexiteitsmeting van de taak uitwerken, dit pijnpunt vermelden bij de aanwerving van de operatoren en de operatoren helpen om hun rentabiliteitspunt te bereiken, m.a.w. hen helpen om snel hun doelstellingen te bereiken zodat zij zich nadien niet onder druk gezet gaan voelen*

### **Omgang met de tegenstrijdige eisen**

In case studie A, hebben wij een extra pijnpunt ontdekt bovenop het kwantitatieve onderzoek. Het gaat om het beheer van tegenstrijdige eisen die de operatoren vaak krijgen opgelegd. Deze situaties doen zich vooral voor in de “outsourced” en “externe” contactcenters, maar komen soms ook voor in het “interne” contactcenters, als zij in de onderneming worden gebruikt als “service provider” voor de rest van het bedrijf. Deze tegenstrijdige eisen hebben vooral betrekking op het naast elkaar bestaan van kwaliteitsvereisten door de opdrachtgever of door andere afdelingen, en vereisten inzake rentabiliteit, opgelegd door de juridische werkgever (het “extern” of “outsourced” contactcenter) of door de operationele verantwoordelijke van de afdeling contactcenters (“intern” contactcenter).

Hier volgen de in dat verband verzamelde suggesties van de twee focusgroepen: *de*

*procedures stabiliseren, een micromanagement ontwikkelen, de inmenging van de opdrachtgevers verbieden en regelmatig teamvergaderingen organiseren.*

Een laatste punt van het verslag heeft betrekking op de identificatie van specifieke aanbevelingen voor bepaalde soorten contactcenters (“externe” en centers met een “Mass Service” finaliteit) of voor verschillende profielen van de werknemers (nieuwe en oudere werknemers)

## **6. Bibliografie**

BAKKER, A., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W.B. (2003), “Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model”, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 12, n°4, 393-417.

BUSCATTO, M. (2002), “Les centres d’appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique”, *Sociologie du Travail*, vol.44, n°1, 99-117.

DEERY, S., IVERSON, R., & WALSH, J. (2002), “Work relationship in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal”, *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°4, 471-496.

DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B., NACHREINER, F., & SCHAUFELI, W.B. (2001), “The job demands-resources model of burnout”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°3, 499-512.

FERNIE, S. & METCALF, D. (1998) “(Not) Hanging on the telephone : Payment systems in the new sweatshops.” *Centre for Economic Performance, London School of Economics*.

GOLDBERG, L.S., & GRANDLEY, A. (2007), “Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, n°3, 301–318.

GRANDEY, A.A., DICKTER, D.N., & SIN, H.-P. (2004), “The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n°3, 397-418.

GREBNER, S., SEMMER, N., FASO, L.L., GUT, S., KÄLIN, W., & ELFERING, A. (2003), “Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, n°4, 341-365.

- GROSJEAN, V., & RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2005), "Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : Les effets du contrôle dans les centres d'appels", *Le Travail Humain*, vol. 68, n°4, 355-378.
- HEALY, J.G., & BRAMBLE, T. (2003), "Dial 'B' for burnout? The experience of job burnout in a telephone call centre", *Labour and Industry*, vol. 14, N° 2, 39-59.
- HOLMAN, D.J., & WALL, T.D. (2002), "Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models", *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 102, 283-301.
- HOLMAN, D., CHISSICK, C., & TOTTERDELL, P. (2002), "The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in centres de contacts". *Motivation and Emotion*, vol. 26, n°1, 57-81.
- KINNIE, N., HUTCHINSON, S. & PURCELL, J. (2000), « Fun and surveillance : the paradox of high commitment management in call centres ». *International Journal of Human Resource Management*, n°11(5).
- LECHAT, N., DELAUNAY, J.-C. (2003), "Les centres d'appels : Un secteur en clair-obscur", Ed. L'Harmattan, Paris.
- LEWIG, K.A., & DOLLARD, M.F. (2003), "Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.12 n°4, 366-392.
- LIN, Y.-H., CHEN, C.-Y., HONG, W.-H., & LIN, Y.-C. (2010), "Perceived Job Stress and Health Complaints at a Bank Call Center: Comparison between Inbound and Outbound Services", *Industrial Health*, vol.48, n°3, 349-356.
- MALHOTRA, N., BUDHWAR, P., & PROWSE, P. (2007). "Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18 n°12, 2095-2127.
- PERRIER, P., (2002). « Centres d'appels : la GRH confrontée à l'industrialisation des services ». Col. *Entreprise & personnel*, n°218.
- PICHAULT, F. (2009), "Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques", Bruxelles, De Boeck, Collection "Manager RH".
- RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2007), *Exigences de qualité de service et contraintes psychiques*, Paper presented at the 12ème congrès de la SELF, Saint-Malo.

RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2008a), "Les liens entre cognition et émotions au travail dans le cadre de la relation client", in NACEUR, A. & MASMOUDI, S. (Eds.), *Cognition, Emotion & Motivation: intégrer...mieux expliquer la performance*, Tunis: Editions du CNIPRE.

RIBERT-VAN DE WEERDT, C. (2008b), "Prise en compte des émotions au travail: cas pratique en entreprise", Retrieved March, 2011, from [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/ND%202287/\\$file/nd2287.pdf](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/intranetobject-accesparreference/ND%202287/$file/nd2287.pdf)

SPRIGG, C.A., & JACKSON, P.R. (2006), "Contact centers as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.11, n°2, 197-212.

TORVATN, H., & DAHL-JORGENSEN, C. (2003). « Attractiveness in neo-tayloristic workplace – the case of norwegian call centers ». International conference : Real work in a virtual world. Vienne, Autriche, Mai.

ZAPF, D., ISIC, A., BECHTOLDT, M., & BLAU, P. (2003), "What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.12, n°4, 311-340.