



Trivsel i kontaktcentre

Inspiration til lederen og medarbejderrepræsentanten



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Læsevejledning

Trivsel i kontaktcentre handler om godt psykisk arbejdsmiljø i det, man tidligere kaldte callcentre, men som nu går under betegnelser som fx kundecentre, borgerservicecentre eller mere generelt kontaktcentre. Det drejer sig altså om centre, hvor medarbejderne tager imod telefonopkald fra kunder og borgere – og i stigende antal også betjener dem via mail eller chat.

Typiske jobprofiler

En typisk jobprofil i et kontaktcenter er 'generalisten', som 'i frontlinjen' besvarer en bred vifte af henvendelser på et overordnet niveau. En anden jobprofil er 'specialisten', som håndterer færre forskellige typer af henvendelser på et dybere fagligt niveau. Opgaver, der i én virksomhed varetages 'back office' af en specialist i kontaktcenteret, kan i en anden varetages af en rådgiver i en helt anden del af organisationen. Denne vejledning retter fokus på trivslen for medarbejdere, som er ansat i et kontaktcenter.

God praksis

Vejledningen er primært skrevet til dig, der har til opgave at bidrage til et godt arbejdsmiljø som leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant i et kontaktcenter i det offentlige eller i finanssektoren. Den udtrykker, hvad arbejdsgivernes og medarbejdernes organisationer er enige om, er god praksis ud fra både forskningsresultater og erfaringer fra arbejdspladser.

Spørgsmål til teamet

For hvert emne er der en række spørgsmål til overvejelser, du kan tage med til arbejdsmiljøgruppen, fx i arbejdet med APV'en, som vejledningen giver en række bud på relevante fokuspunkter til. Du kan også drøfte de forskellige spørgsmål med teamet. Du finder spørgsmålene samlet på www.arbejdsmiljoweb.dk/kontaktcentre

Vejledningen fokuserer især på trivsel og psykisk arbejdsmiljø, da støj, indeklime, ergonomi og andre aspekter i det fysiske arbejdsmiljø er dækket af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administrations guider:

- Forstyrrelser i åbne kontormiljøer
- Indeklima i åbne kontormiljøer
- Etablering af åbne kontormiljøer

Tak til Høje Taastrup Kommune, DSB, Danske Bank og Nykredit, hvis kontaktcentre har givet inspiration til eksemplerne i vejledningen.

Trivsel i kontaktcentre

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration

Juni 2016

Arbejdsmiljøsekretariatet

Studiestræde 3, 3.sal, 1455 København K

Projektleder: Mads Kristoffer Lund

Styregruppen bag består af repræsentanter for KL, HK/Stat, Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening.

Redaktion: Søren Svith, Periskop

Faglig konsulent: Inger-Marie Wiegman, TeamArbejdsliv

Fotos: Thomas Søndergaard, Periskop. Fotos er taget i Høje Taastrup Kommune og Danske Bank.

Grafisk design: KROSCH

ISBN: 978-87-93332-29-4

Gode kolleger og ingen bunker efter arbejdstid

Når medarbejderne i kontaktcentre bliver spurgt, hvad de sætter pris på i deres arbejde, er de to mest udbredte svar: *Kollegerne og At give kunderne eller borgerne en god service. De nævner også, at de har fri, når de har fri og kan gå hjem, uden at der ligger bunker og venter til næste dag.*

At understøtte medarbejdernes mulighed for at hjælpe hinanden er den bedste måde at bevare og udbygge et godt kollegialt fællesskab. Samtidig er det også en af vejene til at sikre borgerne og kunderne en god service. Man kan fremme teamsamarbejdet ved fx at lade "hjælp til kollegaer" og "bidrag til teamets trivsel" indgå som individuelle mål for medarbejderne. Omvendt kan det udbredte fokus på individuelle mål betyde, at medarbejderne i praksis er mest optaget af deres egen performance og derfor måske ikke er så tilbøjelige til at 'tage en for holdet'.

Mindre teams giver bedre trivsel

Godt kollegaskab har de bedste betingelser i mindre teams, hvor medarbejderne alle kender hinanden. Tidligere var det ikke ualmindeligt med store teams i kontaktcentrene, men tendensen går nu i retning af langt mindre teams. I Danske Bank ligger teamstørrelsen således på 15-21, i DSB på gennemsnitligt 20, mens Nykredit har en målsætning om, at de skal helt ned på 8-10 medarbejdere. Det har en positiv indvirkning på trivslen, fordi det er lettere at skabe et godt sammenhold i en gruppe på 15 end i en gruppe på 55.

Andre veje

- Styrk teamet.
- Skab gode pausefaciliteter.
- Overvej, hvordan I håndterer situationer med mange vikarer eller studentermedhjælpere, som har andre forudsætninger og er ansat på andre vilkår end de faste medarbejdere.
- Ved ansættelse af nye medarbejdere: Tag hensyn til, at teamene bliver så velfungerende som muligt både fagligt og socialt.



Eksempler

OK at hjælpe kolleger

I Nykredit og DSB kan medarbejderne angive kollegahjælp i deres status på telefonen eller i den selvrapporterede tidsanvendelse for dagen. Det understøtter det kollegiale fællesskab og er en legalisering af at bruge tid på at hjælpe en kollega.

Fælles mål samler teamet

I Høje Taastrup Kommunes kontaktcenter måler de alene på kontaktcenterteamets fælles resultater for at sikre, at målingen bidrager til at samle teamet om det fælles mål.

Fakta og tendenser



Service og tidspres

Fakta: Medarbejdere trives bedre, når der er overensstemmelse mellem antallet af kontakter, de forventes at have, og den service, de forventes at yde.

Tendens: I kontaktcentre, som har eksisteret i mange år, er der i dag en tendens til at der lægges mere vægt på kundernes og borgernes oplevelse og tilfredshed. For 10 år siden var det i højere grad samtaletider og antallet af samtaler, der blev lagt vægt på.

Læs mere side 6

Målinger og performancekrav

Fakta: Det har stor betydning for medarbejdernes trivsel, om de oplever målinger som overvågning og kontrol eller som understøttende for udvikling af en god og effektiv kunde- eller borgerservice.

Tendens: En-til-en samtaler mellem teamledere og medarbejdere, som tidligere kun handlede om performance handler i dag i stigende grad også om medarbejderens trivsel og kaldes ofte "trivsels- og performancesamtaler".

Læs mere side 8



Omstillinger og karrieremuligheder

Fakta: Arbejdet i et kontaktcenter udgør en stor forandring for medarbejdere, som har arbejdet med specialiseret sagsbehandling eller rådgivning.

Tendens: Udbredelsen af selvbetjeningsløsninger betyder sammen med centralisering og effektivisering af kunde- og borgerservice, at arbejdet i kontaktcentre omfatter flere og nye typer af medarbejdere end tidligere.

Læs mere side 10



Variation og indflydelse

Fakta: Indflydelse på placeringen af arbejdstiden har stor betydning for medarbejdere med skiftende arbejdstider.

Tendens: En udvikling i retning af mere fokus på kundeoplevelsen betyder, at nogle kontaktcentermedarbejdere får et udvidet ansvar for en gruppe kunder eller borgere.

Læs mere side 12

Ledelse

Fakta: Teamledere i kontaktcentre skal kunne balancere tre særlige ledelsesudfordringer: Ledelse af relationer, nærhed og kontrol.

Tendens: Hvor teamledere i kontaktcentre tidligere primært skulle være gode til regneark, bliver der i dag i stigende grad efterspurgt evner inden for personaleledelse.

Læs mere side 14





Teknologi

Fakta: En del kontaktcentermedarbejdere oplever ikke at få tilstrækkelig støtte fra de tekniske systemer, og flere medarbejdere oplever ugentligt eller oftere, at deres arbejde bliver forstyrret pga. problemer med computer- eller telefonsystemer.

Tendens: Telefonsystemer, som styrer kunden eller borgeren direkte igennem til den rette medarbejder ud fra det telefonnummer, der ringes op fra, mindsker behovet for at skulle taste sig igennem en lang menu eller blive omstillet.

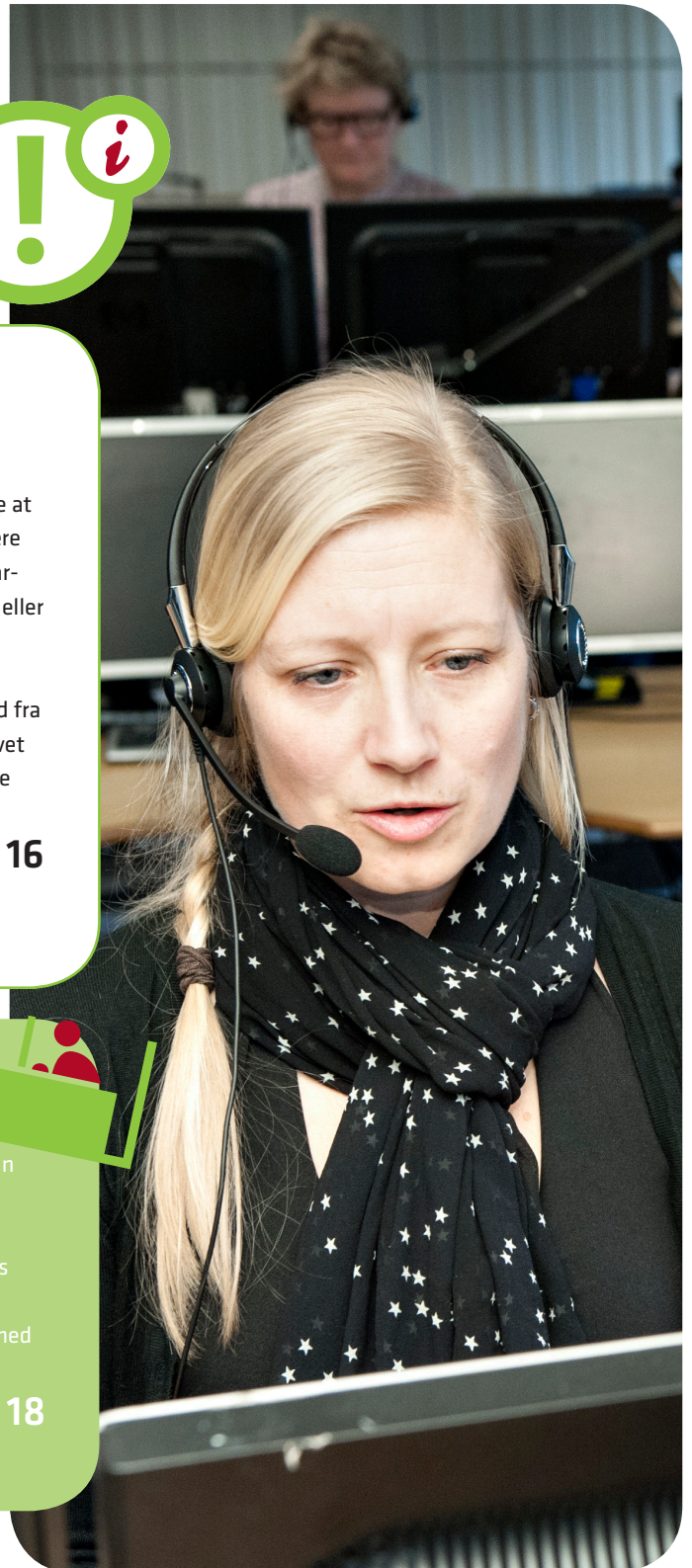
Læs mere side 16

Fysiske rammer

Fakta: De fysiske rammer betyder langt mere, end man umiddelbart skulle tro, for medarbejdernes trivsel i kontaktcentret.

Tendens: Tendensen går i retning af at tastaturer, mus og headset i højere grad bliver trådløse, hvilket giver kontaktcentermedarbejderen en større bevægelsesfrihed under arbejdet.

Læs mere side 18



Baggrund:

De seks faktabokse er baseret på dansk forskning i arbejdsmiljø på kontakt-, call- og kundecentre. Find de konkrete henvisninger på www.arbejdsmiljoweb.dk/kontaktcentre.

Tilfredse kunder og borgere øger trivslen

Muligheden for at give kunderne og borgerne en god service er vigtig for trivslen i kontaktcentret. Det kræver, at medarbejderne er gode til at kommunikere og håndtere vanskelige samtaler.

Den bedste service på den kortest mulige tid. Det er selve ideen med kontaktcenteret. Hidtil har der været mest fokus på effektivitet, men i banker og andre finansielle virksomheder, hvor kontaktcentre har eksisteret i mange år, er der en tendens til at fokus flytter fra kvantitative mål, som den gennemsnitlige behandlingstid, og over på kvalitative mål, som kundetilfredsheden. Det kan gøre det lettere for den enkelte medarbejder at yde en god service, som forskning viser, har en positiv indflydelse på trivslen.

Salg og service er ikke modsætninger

Forventningen om at skulle sælge kan virke fremmed for nogle medarbejdere, som kan opleve en modsætning mellem salg og service. 'Salg' kan være direkte salg af produkter eller ydelser, men kan også være at skulle tilskynde kunder eller borgere til at benytte sig af selvbetjeningsløsninger. Ved at dele viden og erfaringer om, hvordan 'salg' kan praktiseres, kan medarbejderen udvikle sine samtaler, så salget opleves som god service – og samtidig kan det kollegiale fællesskab styrkes.

Del erfaringer

Videndeling og erfaringsudveksling er også gode måder at arbejde med de udfordringer, man kan møde i kontakten med kunder eller borgere. Erfaringsudvekslingen kan handle om, hvordan man håndterer forskellige typer af kunder eller borgere, og den kan foregå internt i teamet eller på tværs af teams. Videndeling og erfaringsudveksling kan være en systematiseret indsats, hvor medarbejderne fx trænes i at aflæse og møde forskellige persontyper på en måde, der forebygger misforståelser og optrapning af konflikter. Det kan også være akut og uformel sparring i forbindelse med en enkelt, ubehagelig kunde- eller borgerhenvendelse.

Få de dårlige oplevelser ud af kroppen

Hvis man som medarbejder har haft en dårlig oplevelse med en borger eller kunde, bør man have mulighed for at komme af med sine frustrationer, inden man skal møde den næste i telefonen. Man kan logge af telefonen og snakke med en kollega eller teamleder, gå en lille tur, eller afreagere med et spil bordfodbold.

Beredskab ved trusler

Selvom det heldigvis er de færreste kunder og borgere, som er direkte ubehagelige eller truende over for kontaktcentermedarbejderne, er det godt at have et beredskab til at håndtere dem. Det handler blandt andet om, hvordan man får arbejdet oplevelsen og eventuelt anmeldt den.

*Læs mere om trusler og vold på:
arbejdsmiljoweb.dk/vold*



Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan oplever I balancen mellem antallet af kontakter med kunder eller borgere og den service, I kan yde?
- Hvor meget fylder ubehagelige kunder eller borgere i jeres kontaktcenter eller team?
- Hvordan indgår videndeling og erfaringsudveksling i udvikling af jeres samtaler?



Eksempler

Kurser i konflikthåndtering

I DSB har alle kontaktcentermedarbejderne været igennem et konflikthåndteringskursus, som blandt andet har givet indblik i, hvordan de kan undgå, at konfliktsituationer optræder.

Personprofiler giver indsigt

I Danske Banks kontaktcentre får alle medarbejdere udarbejdet en personprofil, som giver dem en indsigt i deres egen type og samtidig giver dem et udgangspunkt for at kunne vurdere borgeres eller kunders typer og derved bedre kunne møde dem.

Systematik mindsker konfliktniveauet

I Høje Taastrup Kommunes kontaktcenter har de mindsket borgerens ventetid over telefonen betragteligt. Det er sket ved at arbejde systematisk med enkle, relevante tast selv-muligheder over telefonen og ved at sikre, at personalet i borgercentret kan modtage alle type henvendelser i skranken. Tilsammen har det nedbragt borgernes frustrationer betragteligt – og sikret bedre trivsel for de ansatte.

Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan trives I som medarbejdere med den måde, der måles og følges op på målene?
- Hvordan følges der op på målene mellem leder og medarbejder, og hvad bruges opfølgningen til?
- Hvad vil fordelene og ulemperne være ved i højere grad at måle og følge op samlet for teamet frem for individuelt?



Eksempler

Danske Bank droppede salgsmål

I Danske Banks kontaktcenter blev det i 2014 besluttet helt at undlade salgsmål. Mange medarbejdere oplevede at kundesamtalerne ændrede sig fordi de på en anden måde kunne tage udgangspunkt i kundens behov og ikke var bundet af at skulle opfylde egne salgsmål.

Alle data er tilgængelige i Nykredit

I Nykredits kundecenter er alle data tilgængelige for alle medarbejdere, så selvom der kun følges op på et begrænset antal mål, kan den medarbejder, som motiveres af tal eller som ønsker at se, hvem vedkommende kan lære noget af, selv søge den ønskede information.

Mål med mening



For medarbejderen i kontaktcentret er det et vilkår at blive målt hele tiden. Jo mere, den enkelte oplever, at målingerne giver mening og er retfærdige, desto bedre vil medarbejderen trives med dem.

Det har stor betydning for trivslen, at medarbejderne oplever målinger som et redskab til at understøtte en god og effektiv service og ikke som overvågning og kontrol. Det er derfor vigtigt at have fokus på, hvordan ledelsen bruger, forklarer og melder tilbage på målingerne.

Kunde- og borgertilfredshed

Forskningen viser, at kunde- og borgertilfredshed som udgangspunkt er et langt mere meningsfuldt mål for medarbejderne end et mål om at afslutte eller viderestille en samtale hurtigst muligt. For at målingerne skal give mest mulig mening for medarbejderen, skal de reelt afspejle tilfredsheden med dennes arbejde og ikke være påvirket af lange ventetider, lange tast selv-menuer og andre forhold, som medarbejderen ikke har indflydelse på. Det vil fx opleves uretfærdigt, hvis man som medarbejder scores lavt, fordi man arbejder med et upopulært produkt.

Mål for trivsel og arbejdsglæde

Det er meget udbredt i kontaktcentre, at teamlederen og den enkelte medarbejder hver måned eller hver sjette uge holder en-til-en samtaler. Tidligere blev disse samtaler typisk kaldt performancesamtaler og tog i vid udstrækning udgangspunkt i en lang række performancemål. I dag lægger mange arbejdspladser mere vægt på trivsel og arbejdsglæde, selvom performance stadig indgår i samtalerne, som nu fx kaldes 'trivsels- og performancesamtaler'.

Reducer antallet af mål

I nogle kontaktcentre er målene ens for alle medarbejdere, i andre opstilles der individuelle mål for den enkelte medarbejder. Det kan gøre en positiv forskel for medarbejderne, hvis man reducerer antallet af mål, som den enkelte medarbejder måles på. Der er eksempler på, at antallet af målepunkter (KPI'er) for medarbejderne i et team blev reduceret fra 21 til 3 med en markant øget trivsel, og uden at det gik ud over effektiviteten.

Teammål styrker samarbejdet

På samme måde kan man motivere medarbejderne til at hjælpe hinanden ved at fokusere på teamets samlede mål og performance. Det vil som regel også forbedre teamets samlede præstation. Mange kontaktcentre understøtter teamet og modvirker individualisering gennem konkurrencer imellem teams og fejring, når teamet har nået sit mål.

Spørg medarbejderne

Medarbejderne oplever ofte målinger anderledes end teamlederne. Hvis medarbejderen oplever en måling som overvågning eller kontrol, vil det påvirke trivslen negativt, selvom teamlederen ser målingen som en støtte for medarbejderen. Det kan derfor være en god ide løbende at have fokus på, hvordan kontaktcentrets mål og opfølgning på mål opleves af medarbejderne.

Omstilling og karrieremuligheder

Mange medarbejdere i kontaktcentre kommer fra stillinger med specialiseret sagsbehandling, og det er forskelligt, hvordan de oplever og trives med de ny arbejdsopgaver. Man kan understøtte en god omstilling for den gruppe medarbejdere ved at have fokus på samarbejdet om opgaveløsningen og på at skabe resultater i fællesskab.

Både i finanssektoren og i det offentlige kommer en stor gruppe ansatte til kontaktcentret fra andre opgaver i virksomheden og ofte også fra andre steder i landet. I de nyeste kontaktcentre vil denne gruppe medarbejdere ofte udgøre hovedparten af de ansatte, mens de i mere etablerede centre typisk er suppleret med kolleger, som er rekrutteret direkte til kontaktcentret udefra.

Nogle forflyttede medarbejdere oplever et tab af prestige og savner anerkendelse af deres faglighed. Samtidig kan det være udfordrende for dem at skulle tilegne sig viden om en masse nye fagområder eller produkter og vænne sig til, at de skal yde god service uden at have den dybe faglighed, de er vant til.

Man kan understøtte en god omstilling for den gruppe medarbejdere ved at have fokus på samarbejdet om opgaveløsningen og på at skabe resultater i fællesskab, fordi det gør det muligt for medarbejderen at bruge sin faglighed samtidig med at de nye kompetencer tilegnes. Det vil både give et bedre arbejdsmiljø og gøre det muligt for organisationen at fastholde fagligt dygtige medarbejdere.

Ind og ud af organisationen

En del medarbejdere vil efter nogle år ønske nye udfordringer, som kontaktcentret ikke altid rummer mulighed for. For dem har det en betydning for trivslen, at de kan se karrieremuligheder. Her kan et job i andre dele af virksomheden være en løsning og en måde for virksomheden at fastholde medarbejderens erfaring. Hvor en del nyetablerede kontaktcentre bliver opfattet som en vej ud af organisationen, er der i mange veletablerede kontaktcentre en stigende tendens til, at kontaktcentret bliver betragtet som en rekrutteringsvej ind i organisationen.

Udnyt medarbejdernes viden

At inddrage viden og erfaringer fra kontaktcentrets medarbejdere i resten af organisationen er en god måde at værdsætte deres arbejde. Samtidig kan det have stor værdi for organisationen. Flere virksomheder er således begyndt at inddrage deres kontaktcenter i udarbejdelsen af skrivelser til masseudsendelse til kunder, fordi kontaktcentermedarbejderne har stor erfaring med, hvordan skrivelserne bliver modtaget af kunder. Erfaringer fra telefonhenvendelser kan vise, hvilke formuleringer der er årsag til mange henvendelser, fx fordi de er vanskelige at forstå, eller fordi de ikke opleves særlig respektfulde af kunderne.

På samme måde kan man opnå en værdifuld indsigt i, hvordan kunderne eller borgerne oplever organisationens hjemmeside og selvbetjeningsløsninger ved at inddrage kontaktcentermedarbejdernes viden og erfaringer.

Læs mere om forandringer

Skab robuste forandringer – med fokus på trivsel. BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration

Hent materialet på:

www.arbejdsmiljoweb.dk/robust



Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan støtter I de nye medarbejdere, som måske oplever arbejdet som udfordrende i forhold til deres faglighed og tidligere karriere?
- Hvordan bruges den store viden og 'finger på pulsen', som kontaktcentrets medarbejdere har?
- Hvad kan du som leder eller medarbejderrepræsentant gøre for at sætte fokus på værdien af denne viden i resten af organisationen?
- Hvilke karriereveje er der ind og ud af jeres kontaktcenter? Kunne der med fordel være flere eller andre?



Eksempler



Karrierevej ind i virksomheden

I Nykredit og Danske Bank ser kundecentret sig i dag i høj grad som en rekrutteringsvej ind i virksomheden. Medarbejderne der efter nogle år søger videre til andre jobfunktioner i virksomheden, medregnes derfor ikke i personaleomsætningen. For de faste kundecentermedarbejdere i begge virksomheder er den primære karrierevej videre fra kundecentret at uddanne sig til rådgiver.

For de studerende, som udgør næsten halvdelen af alle medarbejderne i Nykredits kundecenter, er der for nyligt åbnet op for muligheden for at kunne søge på internt opslåede stillinger i resten af virksomheden. Studerende, som har været i kundecentret i minimum et år og af sin teamleder er skrevet på en særlig liste, har en fordel.

Handleplan ved forandringer

DSBs kontaktcenter laver en risikovurdering og handlingsplan forud for alle store forandringer, som fx ændring af åbningstider, sammenlægning af afdelinger eller flytning af arbejdspladser. Det handler især om at sikre en god kommunikation til medarbejderne, men også om at vurdere forandringerne i forhold til andre dele af DSBs store organisation.

Variation og indflydelse fastholder medarbejdere

Mulighed for variation i arbejdsopgaverne og indflydelse på jobbet har betydning for både trivslen og muligheden for at fastholde medarbejdere i kontaktcentret.

En god måde at skabe variation og udfordringer i arbejdet er at udvide antallet af opgaver, som den enkelte medarbejder må og kan varetage. Det kan dreje sig om flere produkttyper eller typer af henvendelser over telefonen, men variationen bliver større, hvis udvidelsen også omfatter andre typer af administrative opgaver, sagsbehandling eller behandling af chat eller mailkontakter. En anden måde er at give medarbejderne større ansvar til at gå i dybden med hjælpen til den enkelte kunde eller borger.

Vær opmærksom på, at behovet for variation og udfordringer er forskelligt fra medarbejder til medarbejder. Der kan fx være forskel på behovene hos ældre medarbejdere, som tidligere har varetaget rådgiver- eller sagsbehandlerfunktioner, og yngre medarbejdere, som er rekrutteret direkte til kontaktcentret.

Inddrag medarbejderne

Kaizentavler eller andre tavler er en udbredt måde at skabe fælles overblik for team og teamleder. Tavlerne og ugentlige tavlemøder er i mange kontaktcentre også rammen om medarbejdernes forslag til forbedring af arbejdsgange i teamet eller af processer i kontaktcentret eller bredere i virksomheden. Hvis medarbejderne selv har mulighed for at arbejde videre med nogle af ideerne, giver det også mulighed for variation i forhold til at være på telefonen.

Indflydelse på vagtplanen

Mødetider, pauser og frokost er ofte lagt fast i medarbejderens mødeskema for at sikre den nødvendige bemanning på telefonerne i løbet af åbningstiden. Flere kontaktcentre har dog gode erfaringer med at give medarbejderne mulighed for at til- eller fravælge forskellige vagter for at bytte vagter indbyrdes i teamet.



Eksempler

Kundeansvar forlænger holdbarheden af jobbet

Medarbejderne i Nykredits kundecenter har overtaget det fulde kundeansvar for en bestemt gruppe bankkunder, og det har markant udvidet typen af opgaver, som kontaktcentermedarbejderne varetager. En medarbejder beskriver, at udviklingen "har forlænget holdbarheden af jobbet".

Flere produkter giver variation

DSB's kontaktcenter arbejder løbende på at udvikle den enkelte medarbejders skills inden for de mere end 50 forskellige produkter. Det gør det både muligt at udjævne arbejdspresset mellem de ansatte og at modvirke flaskehalse. For mange, især yngre medarbejdere, giver det også en kærvkommen variation i arbejdet. Nogle nye opgaver – især de mere teknologisk udfordrende – bliver dog oplevet som et pres af nogle ældre medarbejdere.



Spørgsmål til overvejelse



- Hvilke muligheder har I for at skabe variation i jobbet som kontaktcentermedarbejder inden for de rammer, der er hos jer?
- Hvordan understøtter I medarbejderne i at komme med forslag til forbedringer af arbejdsgange og processer?
- Hvordan sikrer I, at medarbejderne bliver inddraget i relevante beslutninger fx om arbejdstid, fordeling af udviklingsopgaver, udvidelse af skills eller ansvar i forhold til produkter eller særlige kunde- eller borgergrupper?



Eksempler

Ønskemodul i vagtplanen

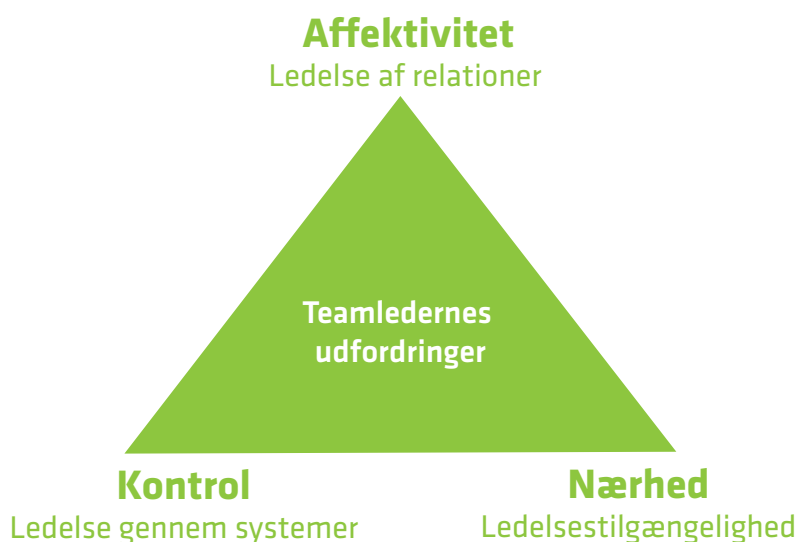
I DSBs kontaktcenter er der et ønskemodul i vagtplanen, hvor medarbejderne kan indtaste deres ønsker til dag-, aften- og weekendvagter, der ligger 7-8 uger frem i tiden. Ønskerne bliver i første omgang behandlet af systemet, mens vagtplanlæggere lægger den endelige plan og træffer afgørelser i tilfælde, hvor ikke alle ønsker kan imødekommes. Udover det, benytter medarbejderne ofte muligheden for at bytte vagter via fællesmailen.

Flere beføjelser

I Danske Banks kontaktcenter har medarbejderne fået en beløbsramme, de selvstændigt kan agere indenfor fx til at tilbageføre et gebyr til en kunde. Medarbejderen skal begrunde det i kundens sag, og begrundelserne kan i anonymiseret form bruges som udgangspunkt for dialog i teamet eller blandt teamlederne.

Teamlederen skal kunne balancere

Teamlederne spiller en stor rolle for arbejdsmiljøet i kontaktcentret, og de skal være i stand til at balancere tre udfordringer, der handler om kontrol, nærvær og ledelse af relationer.



Balance mellem kontrol og tillid

Mange teamledere har en vigtig opgave i at lytte med på udvalgte samtaler – enten direkte eller båndede. Denne medlytfunktion opleves imidlertid som overvågning og kontrol af mange flere medarbejdere, end deres teamledere forestiller sig. Det viser erfaringerne fra flere forskningsprojekter. For at ændre oplevelsen og skabe større tillid, kan teamlederen bestræbe sig på at gøre det tydeligere for medarbejderen, hvad formålet er. En anden mulighed er at få kolleger til at lytte med på hinandens samtaler. Det opleves af de fleste medarbejdere mere positivt, end når lederen gør det.

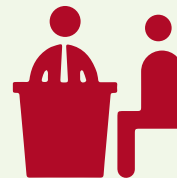
Tillid kan også udtrykkes ved at opfordre medarbejderne til at komme med idéer og forslag til

forbedringer og ved at tage ansvar for, at de bliver bragt videre i organisationen. Det er nemlig en af måderne, medarbejderne kan opleve at have indflydelse på, og samtidig er medarbejderne ofte dem, der kender de interne processer bedst og vil kunne komme med forslag til at forenkle arbejdsgangene. De kan også påpege uhensigtsmæssigheder i forhold til produkter, services eller kommunikation i andre dele af virksomheden.

Ledelse af relationer

Kontaktcentermedarbejdernes professionalismisme afhænger i høj grad af, hvordan de håndterer relationerne til kunder eller borgere – også når de er vanskelige. Teamlederne skal derfor kunne rumme de udfordringer, medarbejderne oplever





i kunderelationen og kunne understøtte dem i at håndtere de følelsesmæssige krav på en måde, så medarbejderne trives, og kontakterne bliver positive.

Nærvær

Teamledernes udfordring bliver ikke mindre af, at medarbejderne det meste af tiden er optaget på telefonerne og derfor i praksis er utilgængelige for ledelse. Det bevirker, at den enkelte medarbejder kan gentage en fejl eller en belastning mange gange, hvis der kun følges op ved årlige MUS-samtaler. Derfor er det en god ide, at holde en-til-en-samtaler mellem teamlederen og den enkelte medarbejder med jævne mellemrum, som man gør i mange kontaktcentre. Som tidligere nævnt er tendensen, at disse samtaler i højere grad bliver 'trivsels- og performance-samtaler' end alene 'performance-samtaler'.



Eksempler

Fra fokus på tal til fokus på mennesker

I DSB's kontaktcenter er profilen for teamledere over de seneste år skiftet fra ledere, der var gode til regneark og tal, til ledere, som er gode til at motivere og udvikle medarbejderne. Det har betydet en del udskiftning i kredsen af teamledere.

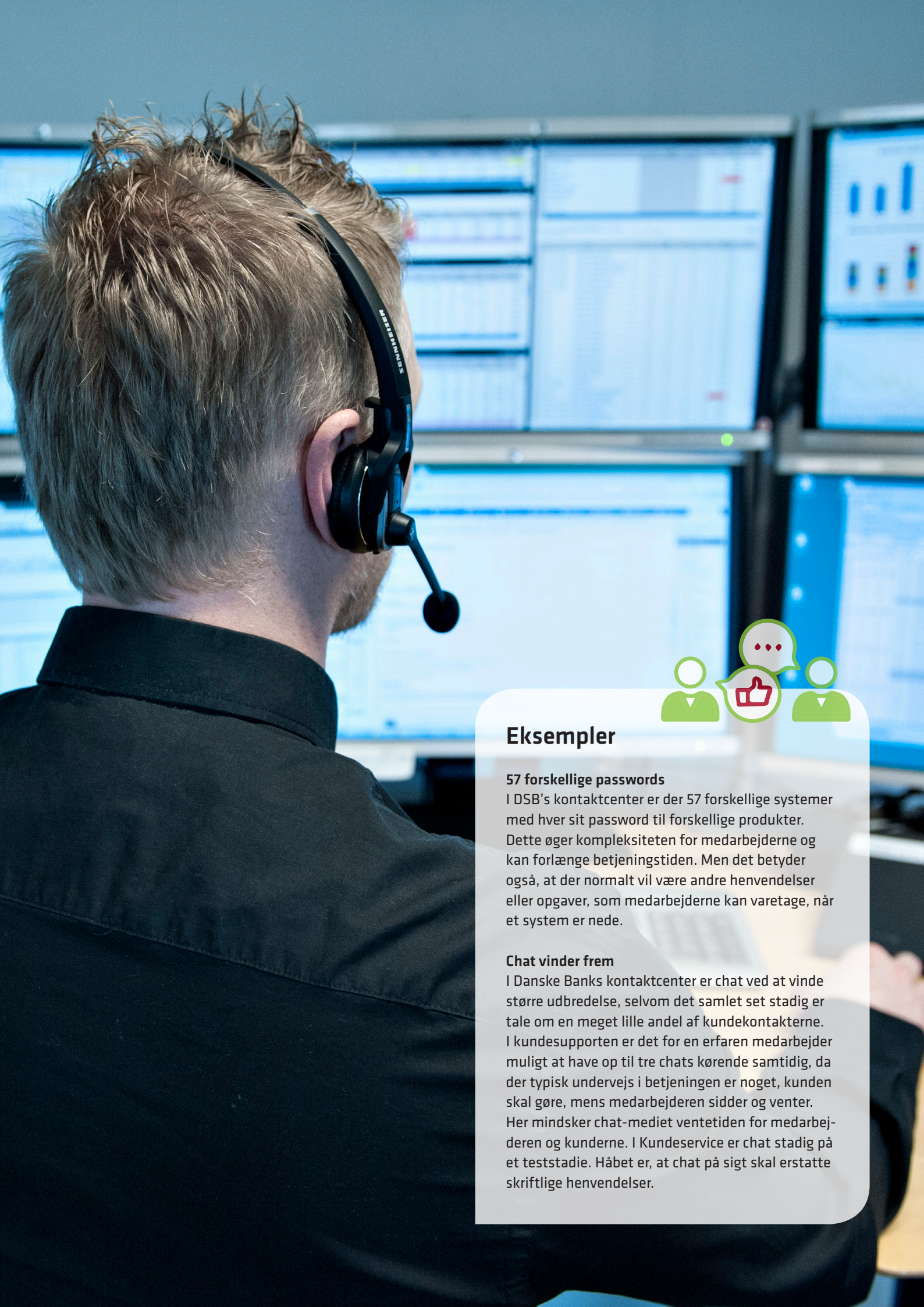
Simpel temperaturmåling

Danske Banks kontaktcenter gennemfører løbende en temperaturmåling af medarbejdertilfredsheden, en såkaldt 'smiley', hvor tilfældigt udvalgte medarbejdere fra hvert team hver uge angiver temperaturen. Besvarelsen sker anonymt og teamets resultat synliggøres på teamets Kaizentavle og drøftes på det ugentlige tavlemøde. Medarbejderne kan også vælge at stå frem og begrunde deres angivelse overfor lederen eller teamet.

Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan kan I som teamledere understøtte hinanden i at håndtere jeres ledelsesmæssige udfordringer på en måde, så det hverken går ud over jeres eget eller jeres medarbejders arbejdsmiljø og trivsel?
- Hvordan praktiserer I medlyt hos jer? Ved medarbejderne altid, når I er lytter med? Har medarbejderne indflydelse på, hvad der skal være fokus på? Ved I hvordan tilbagemeldingen opleves af medarbejderne?



Eksempler

57 forskellige passwords

I DSB's kontaktcenter er der 57 forskellige systemer med hver sit password til forskellige produkter. Dette øger kompleksiteten for medarbejderne og kan forlænge betjeningstiden. Men det betyder også, at der normalt vil være andre henvendelser eller opgaver, som medarbejderne kan varetage, når et system er nede.

Chat vinder frem

I Danske Banks kontaktcenter er chat ved at vinde større udbredelse, selvom det samlet set stadig er tale om en meget lille andel af kundekontakterne. I kundesupporten er det for en erfaren medarbejder muligt at have op til tre chats kørende samtidig, da der typisk undervejs i betjeningen er noget, kunden skal gøre, mens medarbejderen sidder og venter. Her mindsker chat-mediet ventetiden for medarbejderen og kunderne. I Kundeservice er chat stadig på et teststadiet. Håbet er, at chat på sigt skal erstatte skriftlige henvendelser.

Teknologiens indflydelse vokser



Teknologien har stor betydning for trivslen i kontaktcenteret. Det skyldes både, at medarbejderne er meget afhængige af, at systemerne fungerer, og at support på selvbetjeningsløsninger er stigende.

Når telefon- og computersystemerne slår knuder, skaber det spildtid og irritation hos den enkelte ansatte, der er helt afhængig af systemerne. Langsomme systemer eller besværlige systemer med mange passwords kan også påvirke den enkelte medarbejders performance. Og så kan mangelfulde eller ulogiske selvbetjenings-systemer påvirke kontaktcentrets medarbejdere i form af mange opkald og utilfredse borgere og kunder.

Performance og funktionalitet på overordnede telefon- og computersystemer er svære at påvirke for den enkelte teamleder, men ikke mindst for trivslens skyld bør der være en kanal, hvor medarbejderne kan komme af med deres erfaringer med systemerne. Det samme gælder input til selvbetjeningsløsninger. Også den anden vej er der gevinster at hente i en god kommunikation med de tekniske afdelinger, fx så kontaktcentret bliver informeret i god tid om nyt tiltag. For helt praktisk at undgå frustrationer på grund af spildtid, kan man have en række andre opgaver, den ansatte kan gribe til, når det sker.

Hjælp til selvbetjening vokser

For få år siden forventede man, at en meget stor del af henvendelserne til kontaktcentrene enten ville forsvinde på grund af selvbetjeningsløsninger eller blive flyttet til mail, chat og Facebook. Over en ti års periode har faldet i antallet af telefoniske henvendelser imidlertid ikke været nær så voldsomt, som forudset, og antallet af henvendelser om support fx til selvbetjeningsløsninger har i samme periode været stigende.

Tålmodighed og teknisk viden

Support til selvbetjeningsløsninger kræver en bred teknisk viden og en stor tålmodighed for at kunne rådgive borgere eller kunder, som har vanskeligt ved at manøvrere rundt på deres egen computer. Det stigende antal platforme som kunder og borgere betjener sig af, udgør en udfordring for mange – ikke mindst medarbejdere, som ikke selv er erfarne brugere af tablets og smartphones eller ikke ved så meget om forskellige browsertyper og styresystemer. Af samme årsag varetages denne opgave i en del kontaktcentre af unge studerende.

Vær opmærksom på oplæring

Kompetenceudviklingen af medarbejderne skal også omfatte den nødvendige tekniske viden til at kunne forstå borgernes og kundernes problem og imødekomme deres behov. Man kan mindske sårbarheden i forhold til de stigende krav til medarbejdernes tekniske viden ved at udpege 'superbrugere'. Vær også opmærksom på viden-delning, ikke kun i forhold til kontaktcentrets egne systemer, men også i forhold til de platforme, som kunder og borgere kan betjene sig af, og som medarbejderne derfor kan møde i deres arbejde.

Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan sikrer I, at medarbejderne har den viden, der er nødvendig for at kunne hjælpe borgere og kunder på de mest gængse platforme?
- Hvad gør I for at bruge teamets og kontaktcentrets forskellige kompetencer i forhold til systemer og platforme på en måde, så ressourcerne udnyttes bedst muligt, og arbejdsmiljøbelastningen bliver mindst mulig?
- Hvordan håndteres systemnedbrud og andre teknologiske problemer hos jer? Og hvordan følges der op på sådanne problemer?

Skab gode fysiske rammer om arbejdet

God akustik, individuelt tilpassede arbejdsredskaber og ordentlige pauserum spiller en væsentlig rolle for arbejdsglæden hos de ansatte i kontaktcentre.

Forebyg støj og forstyrrelser

Dårlig akustik og mange forstyrrelser kan resultere i koncentrationsbesvær, hovedpine og træthed hos medarbejderne. Det er derfor særligt vigtigt at gøre noget for at forebygge støj og forstyrrelser i de åbne kontormiljøer, hvor mange medarbejdere taler i telefon samtidigt. Man kan fx sætte akustikplader på vægge og lofter eller gøre støjniveauet synligt ved et støjøre. Hensigtsmæssig organisering og indretning af kontoret er dog ofte det vigtigste sammen med opbygning af en kultur, hvor man respekterer hinandens forskellige behov og eventuelt aftaler leveregler ud fra det.

Find mere om dette emne i vejledningen 'Forstyrrelser i åbne kontormiljøer' på: www.arbejdsmiljoweb.dk/forstyrrelser

Husk det gode indeklima

Også indeklimaet har betydning for trivsel i kontaktcentret: Er der en god luftcirkulation, en stabil arbejdstemperatur, en passende luftfugtighed og ordentlige lysforhold? I Danske Banks kontaktcenter ringer de med en klokke, i DSB "popper det op" som en mødeindkaldelse, når der skal luftes kollektivt ud i fem minutter tre gange dagligt. Udfordringen for indeklimaet i åbne kontorer er især, at mange medarbejders forskellige behov skal tilfredsstilles samtidig. Løser man én gruppes problem, risikerer man at skabe nye problemer for andre grupper. Få idéer til, hvordan I kan håndtere jeres forskellighed i 'Bedre indeklima i åbne kontormiljøer' på www.arbejdsmiljoweb.dk/bedreindeklima

Ergonomiske borde, stole og arbejdsredskaber

Det høje arbejdstempo og de mange gentagne arbejdsopgaver i et kontaktcenter skaber risiko for nedslidning, men den kan bringes væsentligt ned ved at vælge arbejdsredskaber med omhu: Arbejdsborde, der hurtigt og nemt kan indstilles i højden, og ergonomiske kontorstole, der kan indstilles i både højde, sæde og ryg. Headsets til telefonerne kan være trådløse og derved gøre medarbejderne mere mobile, og tastaturer og computermus kan med fordel være ergonomiske. Mulighed for variation i arbejdsstillingerne og indflydelse på indretningen og arbejdet er dog de to vigtigste faktorer i forebyggelse af nedslidningen.

Få mere inspiration til dette på hjemmesiden www.kropogkontor.dk.

Når arbejdet bliver virtuelt

I nogle kontaktcentre er der en glidende overgang til egentlig rådgivning af kunden. Her kan dialogen med kunden eller borgeren tage form som virtuelle møder, hvor kunden og rådgiveren ser hinanden via en skærm. I forhold til det fysiske møde, kan det opleves som en gevinst for både kunden eller borgeren og medarbejderen, når det medvirker til en hurtigere afklaring af mulighederne. At have en skærm imellem sig er et værn mod situationer, der kunne udvikle sig ubehageligt i det virkelige liv. Hvis man til gengæld er vant til kun at have kontakten med kunden eller borgeren telefonisk, kan man føle sig mere udsat, når der er billeder på kommunikationen.

Læs mere om, hvordan I kan sætte rammer for det virtuelle arbejde i 'Trivsel og kvalitet i virtuelt arbejde' på www.arbejdsmiljoweb.dk/virtuel, og få idéer til at styre uden om trusler og vold her: www.arbejdsmiljoweb.dk/vold



Spørgsmål til overvejelse



- Har I indrettet et rart pauserum med fx frugt og drikkevarer til medarbejderne?
Har I en fælles pausekultur?
- Kan medarbejdernes borde justeres i højden og er kontorstolene ergonomiske med flere indstillingsmuligheder?
- Har medarbejderne flere forskellige typer mus at vælge imellem?
- Hvad er der gjort for at mindske støjniveauet?
Regulere temperaturen? Hvad gør I ved 'visuel' støj og forstyrrelser? Er der behov for at gøre mere?

Trivsel i kontaktcentre



Trivsel i kontaktcentre handler om godt psykisk arbejdsmiljø i det, man tidligere kaldte callcentre, men som nu går under betegnelser som fx kundecentre, borgerservicecentre eller mere generelt kontaktcentre. Når medarbejderne i kontaktcentre bliver spurgt, hvad de sætter mest pris på i deres arbejde, er de to mest udbredte svar: *Kollegerne* og *At give kunderne eller borgerne en god service*.

Muligheden for at skabe gode relationer til kollegerne og give kunder og borgere en god service er derfor vigtige omdrejningspunkter i bestræbelserne for at skabe trivsel og godt arbejdsmiljø i kontaktcentret.

Vejledningen er primært skrevet til dig, der har til opgave at bidrage til et godt arbejdsmiljø som leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant i et kontaktcenter i det offentlige eller i finanssektoren. Den udtrykker, hvad arbejdsgivernes og medarbejdernes organisationer er enige om, er god praksis ud fra både forskningsresultater og erfaringer fra arbejdspladser.

For hvert emne er der en række spørgsmål til overvejelser, du kan tage med til arbejdsmiljøgruppen, fx i arbejdet med APV'en, som vejledningen giver en række bud på relevante fokuspunkter til. Du kan også drøfte de forskellige spørgsmål med teamet.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere om aktiviteter til at skabe et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

BrancheFællesskabet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved at udarbejde informations- og vejledningsmateriale samt afholde konferencer og træf mv.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på www.arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration