

Binnen een groeiend aantal organisaties dringt het besef door dat service het meest efficiënt en effectief in teamverband kan worden geleverd. Service-organisaties hebben behoefte aan medewerkers die als teamspelers samenwerken om de belangen van de klant optimaal te behartigen. Niet alle serviceteams zijn echter even succesvol. Welke factoren bepalen de mate van succes?

# Merk je dat er een team achter

Effectiviteit van serviceteams onderzocht

Service kan het best in teamverband worden geleverd.

AD DE JONG EN KO DE RUYTER

De sterke groei van teams in service-organisaties is het resultaat van verschillende factoren. In de eerste plaats blijken serviceteams een effectief middel om de toenemende complexiteit en onzekerheid in veel markten het hoofd te bieden. Daarnaast bieden nieuwe technologische ontwikkelingen mogelijkheden tot snelle communicatie, uitwisseling van informatie en samenwerking. Tot slot zorgen serviceteams voor meer innovatie en creativiteit in het contact met de klant. Het blijkt overigens dat serviceteams beter functioneren als de teamleden de vrijheid hebben om over een groot deel van hun werkzaamheden zelf beslissingen te nemen. De teamleden zijn immers beter op de hoogte van de precieze inhoud van hun werk dan hun managers. Een Amerikaans vervoerbedrijf actief in het streekvervoer in Zuid-Nederland introduceerde onlangs het principe van 'zelfsturende buschauffeurs', een leuke woordspeling met serieuze gevolgen. De chauffeurs werden gezamenlijk verantwoordelijk gesteld voor de planning van hun werkzaamheden en verbetering van de effi-

ciency. Ook kregen zij meer ruimte voor eigen initiatieven met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening, zoals het oplossen van problemen die passagiers ervaren. Het effect op de klanttevredenheid was verbluffend. De vraag is: hoe kan dit?

## Teamcontext

Een beschouwing van de recente literatuur laat zien dat factoren op drie niveaus de effectiviteit van serviceteams beïnvloeden. Het eerste niveau betreft de teamcontext, ofwel de relatie tussen het serviceteam en rest van de onderneming. Teamcontext bestaat uit drie aspecten. Allereerst *empowerment*: de mate van vrijheid om zelf beslissingen te nemen. Een empowered team zal wendbaarder zijn, efficiënter werken en beter tegemoet komen aan de sterk uiteenlopende eisen van klanten. Daarnaast zijn duidelijke prestatiecriteria voorwaarde voor het leveren van servicekwaliteit. Beoordelingscriteria verminderen de onduidelijkheid in het team, zodat teamleden met meer



FOTO: ZEFA

er staat?

zelfvertrouwen hun werk kunnen verrichten.

Een derde cruciale factor vormen eventuele bureaucratische obstakels zoals administratieve structuren en systemen. Deze verhinderen het serviceteam flexibel en efficiënt te opereren en beperken de bewegingsvrijheid om aan klanteneisen tegemoet te komen.

### Onderlinge verhoudingen

Het tweede niveau betreft de onderlinge verhoudingen tussen de teamleden als collectief. Groepsprocessen binnen serviceteams zijn mede bepalend voor de uiteindelijke prestatie.

In de eerste plaats: is er sprake van teamnormen, van regels en opvattingen die teamleden met elkaar delen en die het groepsgedrag reguleren? Normen versterken de groepscohesie en de samenwerking tussen medewerkers, zodat ze als team effectiever zijn. Voorbeelden

zijn gemeenschappelijke procedures en periodiek overleg waar men de kwaliteit van de bestaande werkwijzen beoordeelt. Daarnaast is de vrijheid om als team eigen doelstellingen te ontwikkelen van groot belang. Het stellen van specifieke, meetbare doelen is een uitdaging en geeft teamleden tevens feedback over hun prestaties. Ze zullen gemotiveerd zijn om de gestelde doelen te bereiken en daarmee een goede prestatie te leveren. Doelen kunnen bijvoorbeeld worden geformuleerd in termen van klanttevredenheid (rapportcijfer), kostenbesparing of klantloyaliteit.

Tot slot is heterogeniteit van belang. Een team dat bestaat uit leden met verschillende achtergronden en vaardigheden is eerder geneigd om kritisch na te denken over de problemen die zich voordoen tijdens de dienstverlening. Dit geeft vaak een frisse kijk op de service problematiek.

### Individuele rol

Het derde niveau betreft de rol van de individuele servicemedewerker in het team. De positie van medewerkers in de commerciële dienstverlening bestaat voor een belangrijk deel uit het behoedzaam manoeuvreren tussen eisen en wensen van de klant, van de organisatie en van het team. Dit kan leiden tot een behoorlijke werkdruk en stress.

Er zijn twee soorten stress:

- rolconflict: gebrek aan overeenstemming tussen de wensen van klant, bedrijf en team. Zo moet de medewerker snel en efficiënt een x aantal klanten binnen een bepaald tijdsbestek helpen, en tegelijkertijd klantgerichte service verlenen, wat tijdrovend is; en
- rolonduidelijkheid: stress die voortvloeit uit onduidelijkheid over de te vervullen rol. Bijvoorbeeld in hoeverre men tegemoet kan komen aan de wensen van de klant.

Zowel rolconflict als rolonduidelijkheid leiden tot ontevreden medewerkers die niet meer gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen. Het gevolg is dat de effectiviteit van het team omlaag gaat.

### Persoonlijke kenmerken

De literatuur wijst naast de succesfactoren op deze drie niveaus demografische kenmerken van medewerkers aan als bepalende elementen voor de effectiviteit van het team. De eerste eigenschap die het functioneren beïnvloedt is leeftijd. In het algemeen heeft leeftijd een positieve invloed op teameffectiviteit. Vooral als de kwaliteit van het werk belangrijker wordt gevonden dan de kwantiteit, zoals in moderne service-organisaties steeds meer het geval is. Vanwege hun grotere (mensen)kennis en bredere ervaring zullen oudere medewerkers beter in staat zijn klantgerichte service te verlenen. Een andere belangrijke factor is lengte van het dienstverband. Medewerkers die al lang bij de organisatie werken kennen de procedures en de verhoudingen binnen de organisatie beter dan hun nieuwe collega's. Ook weten zij beter dan hun pas aangenomen collega's wat er bij de klanten leeft.

### Graadmeters

Hoe kan de effectiviteit van serviceteams het beste worden bepaald? Wat zijn kenmerken van teameffectiviteit? Bij een grote producent voor computerhardware werden serviceteams belast met het onderhoud van de apparatuur. Na verloop tijd werden de managers gevraagd naar de specifieke kenmerken van de meest effectieve teams. Hoog scoorden:

- ze voldeden consequent aan de behoeften van de klant;
- ze bestonden uit tevreden medewerkers die betrokken waren bij hun werk; en
- ze opereerden na verloop van tijd steeds effectiever.

Uit dit voorbeeld blijkt dat de effectiviteit uit verschillende aspecten bestaat. Drie belangrijke maatstaven van teameffectiviteit zijn:

- beoordelingen/evaluaties van teamleden (interne effectiviteit);
- de beoordelingen van klanten (externe effectiviteit);
- objectieve maatstaven.

Het gedrag en de houding van teamleden is sterk van invloed op de verwachtingen en het gedrag van klanten. Een belangrijke maatstaf voor deze interne effectiviteit

verwachtingen die de klant heeft van de servicekwaliteit is de eerste en meeste cruciale stap bij het leveren van een goede servicekwaliteit. Daarom is het van groot belang dat de effectiviteit van zelfsturende teams wordt gemeten in termen van door klanten beoordeelde servicekwaliteit. Kwaliteit kent vijf dimensies:

- responsnelheid: de bereidheid van de teamleden om klanten snel en efficiënt te helpen;
- betrouwbaarheid: het vermogen om de beloofde service op een accurate en betrouwbare wijze te leveren;
- zekerheid: de kennis en de hoffelijkheid van de teamleden en hun vermogen om vertrouwen te wekken en een band met de klanten aan te gaan;
- inlevingsvermogen: de zorgzaamheid en persoonlijke aandacht waarmee het team haar klanten helpt;

genoemde succesfactoren op de teameffectiviteit onderzocht. De studie vond plaats bij zowel medewerkers als klanten van de aftersales service van een grote producent van kantoorapparatuur in Nederland en bestond uit een intern gedeelte en een extern gedeelte. Het interne gedeelte was een enquête onder de 149 servicemedewerkers die werken in 27 service teams en onderzocht percepties van individuele teamleden ten aanzien van de succesfactoren. De succesfactoren bestonden uit individuele en groepsgerichte factoren. De impact werd onderzocht met behulp van een multi-level analyse, die ons in staat stelde om de invloed van factoren op medewerkersniveau én teamniveau op interne effectiviteit tegelijkertijd te toetsen.

Tabel 1 laat zien welke succesfactoren significant verbonden zijn met servicebetrokkenheid. Eén sterretje betekent een significant verband, twee sterretjes geeft een sterk significant verband weer en factoren zonder sterretjes zijn niet verbonden met servicecommitment.

Tabel 1 laat zien dat factoren op medewerkerrolniveau - zowel rolonduidelijkheid als rolconflict - geen invloed hebben op de servicebetrokkenheid. Wel van invloed zijn de drie factoren op teamcontextniveau. Opvallend daarbij is de positieve invloed van bureaucratische obstakels. De aanwezigheid van allerlei administratieve structuren en systemen verhoogt de interne effectiviteit. Teamleden zien dat kennelijk niet als een belemmering, maar juist als een houvast waardoor ze worden gemotiveerd om zich in te zetten voor een goede dienstverlening.

Op team-medewerkerniveau zijn twee factoren van invloed op de servicecommitment: er is een sterk positieve invloed van teamnormen en ook de aanwezigheid van teamdoelstellingen vertonen een positief verband, zij het iets minder sterk. Heterogeniteit heeft geen effect op de servicecommitment.

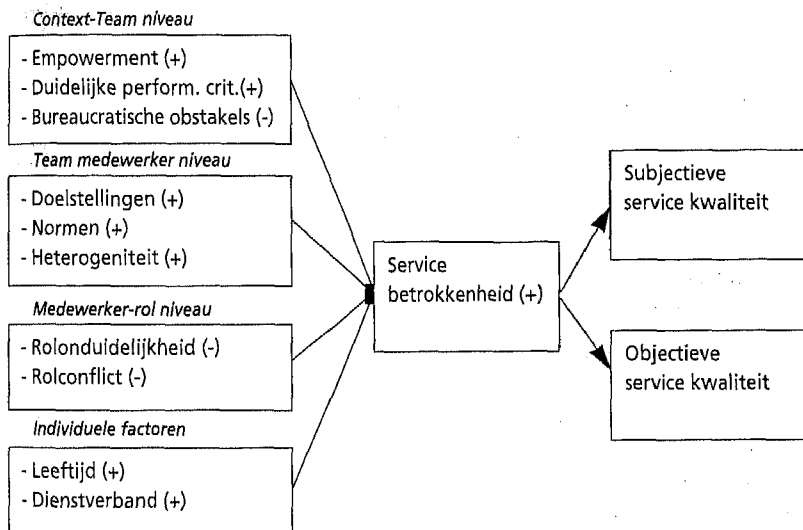
Ten slotte vertonen twee individuele factoren een significant verband met interne teameffectiviteit: leeftijd van medewerkers vertoont een positief effect; het aantal dienstjaren een negatief.

Service-medewerkers die reeds lang in de organisatie werken, zijn blijkbaar uitgekoken op hun werk en hebben geen uitdagingen meer.

### Externe effectiviteit

De succesfactoren van de servicebetrokkenheid zijn nu bekend. Nog interessanter is de vraag: wat levert die betrokkenheid aan klantwaarde op? Daarom hebben we ook klanten gevraagd de performance van de serviceteams te beoor-

**Figuur 1. Theoretisch model over de verbanden met servicekwaliteit.**



is servicecommitment: de mate waarin medewerkers als team betrokken zijn bij het leveren van goede service. Sterk betrokken teamleden zullen gemotiveerd zijn om voortdurend verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening. Bij DHL zitten teamleden maandelijks om de tafel om hun ervaringen met klanten uit te wisselen en zaken op elkaar af te stemmen. Deze onderlinge communicatie verhoogde de betrokkenheid en het enthousiasme van de teamleden, want uit een gehouden klantenonderzoek bleek dat een groot aantal klanten 'zeer tevreden' was over hun relatie met DHL. Externe effectiviteit is een subjectieve maatstaf die tegenwoordig de belangrijkste graadmeter lijkt. Immers, om klanten vast te houden en concurrerend te blijven, nemen hedendaagse service-organisaties de evaluaties van klanten als uitgangspunt. Kennis over de

- tastbare elementen: de aanwezigheid van zichtbare faciliteiten en personeel.

Ten slotte is het van belang dat de externe effectiviteit niet alleen wordt gemeten met subjectieve maatstaven, maar ook met objectief meetbare kwaliteitsmaatstaven, zoals het gemiddeld aantal klanten dat per periode wordt geholpen, of de responsnelheid in tijd (en niet alleen in klantenpercepties). Middels objectieve maatstaven kan een organisatie nagaan of positieve beoordelingen van medewerkers én klanten inderdaad leiden tot een hogere effectiviteit.

Figuur 1 geeft de samenhang tussen de genoemde succesfactoren en effectiviteitscriteria schematisch weer.

### Servicebetrokkenheid

Door middel van een empirisch onderzoek hebben we het effect van alle

**Tabel 1. Drivers van servicebetrokkenheid.**

	Individueel	Groepsgericht
Team context		Empowerment (+)* Duidelijke prestatiecriteria (+)* Bureaucratische obstakels (+)*
Team		Teamnormen (+)** Doelstellingen (+)* Heterogeniteit (+)
Rol als servicemedewerker	Rolonduidelijkheid (-) Roleconflict (-)	
Persoonlijke kenmerken	Leeftijd (+)** Dienstverband (-)**	

delen. Meer dan 600 klanten deden mee aan het onderzoek. Hoewel ook hier alle gegevens bij individuele klanten zijn verzameld, gaat het om teamprestatie. Daarom zijn alle data geaggregeerd tot teamniveau. Het verband van de servicebetrokkenheid is getoetst aan zowel de waargenomen kwaliteit als de objectieve kwaliteit.

De voornaamste bezigheid van de serviceteams is het repareren van kopieerapparaten. Hoe hoger de kwaliteit van de reparaties, hoe minder storingen er zullen optreden. De objectieve servicekwaliteit is dan ook geoperationaliseerd als storingsgevoeligheid (het gemiddeld aantal kopieën per storing). Om het effect van servicecommitment te kunnen analyseren, werden de teams ingedeeld in twee extreme groepen: een groep met een hoge en een groep met een lage servicebetrokkenheid. Vervolgens hebben we getoetst of deze twee groepen verschilden in waargenomen servicekwaliteit en in storingsgevoeligheid. Tabel 2 toont de gevonden verbanden.

**Tabel 2. De invloed van servicebetrokkenheid op kwaliteit.**

<i>Subjectieve kwaliteit</i>
Waargenomen service kwaliteit (+)*
Responsiviteit (+)*
Betrouwbaarheid (+)
Zekerheid (+)
Inlevingsvermogen (+)**
Tastbare Elementen (+)
<i>Objectieve kwaliteit</i>
Storingsgevoeligheid (-)

teit is dan ook geoperationaliseerd als storingsgevoeligheid (het gemiddeld aantal kopieën per storing). Om het effect van servicecommitment te kunnen analyseren, werden de teams ingedeeld in twee extreme groepen: een groep met een hoge en een groep met een lage servicebetrokkenheid. Vervolgens hebben we getoetst of deze twee groepen verschilden in waargenomen servicekwaliteit en in storingsgevoeligheid. Tabel 2 toont de gevonden verbanden. Allereerst blijkt een positief verband tussen de betrokkenheid en de door klanten waargenomen kwaliteit. Teamleden die

enthousiast zijn in hun werk en geïnteresseerd zijn in een goed resultaat, zijn veel eerder geneigd tegemoet te komen aan de wensen van de klanten. Uit tabel 2 blijkt verder een positief verband met twee van de vijf aspecten van waargenomen servicekwaliteit: de responsiviteit en het inlevingsvermogen. Betrokken teamspelers reageren sneller en adequater op de wensen van de klant, identificeren zich met hun werk en zien het als een vorm van zelfontplooiing, waardoor ze harder en sneller werken. Bovendien zijn actief betrokken teamleden gemotiveerd hun werk goed te doen en zullen ze meer pogingen in het werk stellen om de unieke wensen en omstandigheden van de klant te begrijpen. Tabel 2 laat verder zien dat er geen verband is tussen de servicecommitment en storingsgevoeligheid. Er is dus geen verband tussen de betrokkenheid met het dienstverleningsproces en de objectieve servicekwaliteit van de teams.

### Praktische implicaties

De resultaten van ons onderzoek bevat een aantal implicaties die interessant zijn voor de praktijk. In de eerste plaats het belang van het teamcontextniveau voor het verhogen interne teameffectiviteit. Hierbij is het toekennen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan teamleden van cruciaal belang. Tegelijkertijd dient wel duidelijk te zijn aan welke prestatiecriteria het team moet voldoen. Ten tweede de invloed van het teammedewerkerniveau op interne effectiviteit. Vooral de aanwezigheid van teamnormen lijkt hierbij doorslaggevend. Ook lijkt het verstandig om teamleden zelf doelen te laten formuleren. Die uitdaging stimuleert hen tot een actieve betrokkenheid met hun werk. Ten derde blijkt de

sterke invloed van de twee individuele factoren leeftijd en het aantal dienstjaren op interne effectiviteit.

Daarnaast kunnen dienstenmarketeers in hun praktijk gebruikmaken van de wetenschap dat servicecommitment een positief effect heeft op de waargenomen kwaliteit. De klant merkt dus duidelijk dat er een team achter staat! Actievere betrokkenheid bij de klantenservice leidt ertoe dat zowel het vermogen om adequaat te reageren op allerlei klantverwachtingen toeneemt als het vermogen zich in te leven in de unieke situatie van de klant. Er is echter geen verband tussen de servicecommitment en de daadwerkelijke serviceproductiviteit (aantal storingen). Een mogelijke verklaring voor dit ontbrekende verband is dat de storingsgevoeligheid van het product niet zozeer te maken heeft met de kwaliteit van onderhoudsservice, maar vooral met de kwaliteit van het product zelf.

Ten slotte: de recente ontwikkelingen naar meer klantgerichtheid in moderne service-organisaties geven het belang van betrokkenheid aan. Immers door medewerkers als teamspelers actief te betrekken bij de klantenservice, krijgt de dienstverlening een extra kwaliteitstintje in de ogen van de klanten, terwijl de daadwerkelijke servicekwaliteit niet verandert. TVM

Ad de Jong en Ko de Ruyter zijn verbonden aan de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht.

Een verkorte referentielijst kan bij de auteur per fax (043-3210265) of e-mail (k.deruyter@mw.unimaas.nl) worden opgevraagd.

Met dank aan drs. Ton Baggerman (Rabobank Nederland) voor zijn waardevolle feedback op het artikel.

### Kort

De literatuur wijst vier factoren aan die de effectiviteit van serviceteams beïnvloeden: teamcontext, onderlinge verhoudingen tussen de teamleden/groepsprocessen, de rol van de individuele servicemedewerker in het team en persoonlijke/demografische kenmerken van de medewerkers. Een empirisch onderzoek heeft aan de hand van drie maatstaven - evaluaties van teamleden, beoordelingen door klanten en objectief meetbare maatstaven - het effect van de vier succesfactoren op de teameffectiviteit onderzocht. De conclusies hebben niet alleen een academische waarde, maar zeker ook een praktische.