

# Werkdruk in call centers: Een analyse van oorzaken en gevolgen

*Prof. Dr J.C. de Ruyter, Dr. M.G.M. Wetzels, Drs. M.J.H. van Birgelen*

MARKETING

## 1 Inleiding

Steeds meer bedrijven maken tegenwoordig gebruik van call centers als nieuw marketingkanaal. Call centers maken het mogelijk om met grote aantallen klanten een directe relatie te onderhouden. Verder kan er uitgebreide klanteninformatie worden verkregen en kunnen er competitieve voordelen worden behaald. In 1997 werd de jaarlijkse groei van call centers in de Verenigde Staten op 50% en in West-Europa op 40% geschat (Anonymous, 1997). Een belangrijke doelstelling van een call center is de vergroting van klanttevredenheid en trouw. Naast deze traditionele marketing doelstelling wordt de groei van call centers aangewakkerd door snelle ontwikkelingen in de communicatie- en informatietechnologie (Holland en Hunt, 1997) en de toenemende strategische focus op vergroting van het zogenaamd klantaandeel, oftewel het vergroten van de omzet uit iedere afzonderlijke klantrelatie.

Alle competitieve voordelen die vaak in verband worden gebracht met call centers zijn niet alleen met behulp van de groeiende technologische mogelijkheden te realiseren. Technologie kan immers gemakkelijk door concurrenten worden gekopieerd. Het succes van een call center is primair afhankelijk van de combinatie van geavanceerde technologische middelen, en een klantgerichte houding van zowel management als medewerkers (Anton, 1996; Cowles en Crosby, 1990; Sparrow, 1991; Ubaldi, 1997). In veel call centers staat zo'n houding echter nog

steeds op gespannen voet met meer operationele doelstellingen. Veelal ontstaat er een spanningsveld tussen effectiviteit (bijvoorbeeld klanttevredenheid) en efficiëntie (bijvoorbeeld de snelheid van telefonische response). Dit komt onder andere doordat de techniek het call centermanagement in staat stelt om op zeer nauwgezette wijze de prestatie van call center-agents te volgen. Zo kan exact worden gevolgd hoeveel gesprekken er zijn afgehandeld, hoe lang de wachttijd is, hoeveel iemand niet actief aan de telefoon werkzaam is, etc. Dit soort efficiëntie-maatstaven lijkt in het algemeen niet verenigbaar met maximalisatie van service en tevredenheid van de klant/beller.

Ten gevolge van het spanningsveld tussen effectiviteit en efficiëntie kan rolstress ontstaan. Rolstress komt vaak voor in banen waarin de interactie met klanten centraal staat, of het nu om een 'face-to-face' of een 'voice-to-voice' contact gaat. Zo komt het werken in een call center in de top tien van meest stressvolle banen voor (Coscia, 1996). Uit onderzoek onder medewerkers die regelmatig met klanten in contact komen (zoals vertegenwoordigers of servicetechnici) is gebleken dat rolstress een negatieve invloed heeft op werknemertevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en prestaties. Rolstress heeft derhalve negatieve gevolgen voor het terugverdienen van grote investeringen in informatie- en communicatietechnologie en het behoud van duur opgeleide werknemers. Gezien de ontwikkelingen in de call center-brancher lijkt het daarom dan ook van belang om dit fenomeen eens nader onder de loep te nemen en te onderzoeken wat de oorzaken en gevolgen van rolstress onder call center-agents zijn.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. Allereerst staan we kort stil bij het begrip rolstress en de twee

---

De auteurs zijn werkzaam aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht, Sectie Marketing en Marktonderzoek.

dimensies die hieraan ten grondslag liggen. Vervolgens bespreken we diverse factoren die in de organisatie- en marketingliteratuur zijn aangemerkt als antecedenten en gevolgen van rolstress op basis waarvan we enkele hypothesen zullen formuleren. Daarna laten we aan de hand van een empirische studie zien hoe antecedenten en gevolgen van rolstress samenhangen. We besluiten het artikel met het bespreken van een aantal theoretische en praktische implicaties van ons onderzoek.

## 2 Call center rolstress

Rolstress is op zich een abstract begrip. In de literatuur (Babin en Boles, 1996; Brown en Peterson, 1993) wordt dan ook vaak een onderscheid gemaakt tussen rolconflict en rolonduidelijkheid ('ambiguity') als twee onderliggende dimensies van rolstress. Rolconflict wordt omschreven als het gevoel van stress dat ontstaat ten gevolge van het spanningsveld tussen tegen-gestelde eisen die aan iemand worden gesteld. Voor call center-agents kunnen de verwachtingen van de organisatie en supervisor of direct leiding-gevende die operationele efficiëntie benadrukken, botsen met de eisen van de klanten, die een bevredigende oplossing van hun problemen of een antwoord op hun vraag wensen. Daarnaast is een call center typisch een omgeving waarin sprake is van een hoge mate van management control en recentelijk empirisch onderzoek heeft aangetoond dat dit een grote factor voor stress op het werk is (Aiello en Kolb, 1995; Silverman en Smith, 1995). Rolonduidelijkheid ontstaat als een persoon geen toegang heeft tot voldoende of juiste informatie om zijn of haar rol als contact-werknemer adequaat uit te voeren. Rolonduidelijkheid kan bovendien ook ontstaan door het feit dat de call center-agent onzeker is over de verwachtingen van de supervisor of doordat hij of zij niet weet hoe zijn/haar prestaties zullen worden geëvalueerd.

## 3 Mogelijke oorzaken van call center-rolstress

In de literatuur zijn een aantal antecedenten van rolstress (zoals vermeld bestaande uit rolonduidelijkheid en rolconflict) geïdentificeerd. Zo is herhaaldelijk aangetoond dat er een negatieve relatie tussen empowerment en rolstress bestaat, ofwel hoe meer medewerkers het gevoel

hebben over voldoende verantwoordelijkheden en kennis te beschikken hoe minder zij werkdruk ervaren. Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen twee dimensies van empowerment: (1) bekwaamheid en (2) bevoegdheid (Conger en Kanungo, 1988). Bekwaamheid heeft betrekking op het gevoel dat een medewerker ervaart dat hij of zij over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om de functie-gerelateerde activiteiten uit te voeren. Bevoegdheid reflecteert een bepaalde mate van autonomie bij het uitvoeren van het werk. In veel call centers is nadruk gelegd op de rol die informatietechnologie speelt bij het begeleiden c.q. sturen van agents gedurende hun interacties met klanten. Dit gebeurt door het selecteren van het geschikte pad om te volgen door middel van zogenaamde 'screen pops', welke communicatiescripts bevatten. Dit lijkt in grote mate op de productielijnaanpak voor het leveren van service, hetgeen vaak gebruikt wordt in de fast-food business (Bowen en Lawler, 1995). Echter, in veel telefonische service-interacties moeten call center-werknemers omgaan met ongewone en onverwachte situaties waarin het door de sterke nadruk op regels en reguleringen van de computerscripts ontbreekt aan de vereiste flexibiliteit en willekeurig gedrag om klanten tevreden te stellen. De starre focus veroorzaakt door de technologie kan dan leiden tot rolstress (Schaufeli, Keijsers en Miranda, 1995). Empowerment geeft werknemers de vrijheid om dergelijke scripts aan te passen om daarmee te voldoen aan de verwachtingen van de klant of om deze te kunnen overschrijden. Daarom veronderstellen we een negatieve relatie tussen de twee dimensies van empowerment en rolstress:

*H<sub>1</sub>: Er is een negatieve relatie tussen empowerment-bevoegdheid en rolstress (bestaande uit rolonduidelijkheid en rolconflict).*

*H<sub>2</sub>: Er is een negatieve relatie tussen empowerment-bekwaamheid en rolstress (bestaande uit rolonduidelijkheid en rolconflict).*

Naast de invloed van empowerment speelt de leiderschapstijl van supervisors ook een belangrijke rol met betrekking tot stress in call centers (Babin en Boles, 1996; Michaels, Day en Joachimsthaler, 1987). Ook hier is weer sprake van twee dimensies: (1) het scheppen van een

kader/structuur (in het Engels 'initiating structure') en (2) het scheppen van een juiste en motiverende sfeer op het werk (in het Engels 'leader consideration'). Ook leiderschapstijlen kunnen bijdragen aan het verminderen van stress onder call center-agents. Zo zal het creëren van een kader door het aangeven en uitleggen van regels en normen alsmede het scheppen van een goede werksfeer leiden tot een reductie van de onduidelijkheid en conflicten op het werk. Wij formuleren daarom de volgende hypothesen:

*H<sub>3</sub>: Er is een negatieve relatie tussen het scheppen van een kader en/of structuur door de supervisor en rolstress (bestaande uit rolonduidelijkheid en rolconflict).*

*H<sub>4</sub>: Er is een negatieve relatie tussen het scheppen van een motiverende sfeer door de supervisor en rolstress (bestaande uit rolonduidelijkheid en rolconflict).*

#### **4 Mogelijke gevolgen van call center-rolstress**

Naast het identificeren van factoren die rolstress van call center-agents mogelijk beïnvloeden is het natuurlijk ook van belang na te gaan op welke zaken rolstress een invloed kan hebben. We laten een aantal gevolgen van rolstress kort de revue passeren. In de eerste plaats lijkt het van belang om te onderzoeken welke impact rolstress heeft op call center-werknemertevredenheid. Immers, steeds vaker wordt naar voren gebracht dat werknemertevredenheid leidt tot klanttevredenheid. Op basis van de resultaten van studies die in het verleden zijn verricht veronderstellen we dat rolstress, vertegenwoordigd door rolonduidelijkheid en rolconflict, een negatieve invloed heeft op de tevredenheid van de dienstverlener met zijn of haar werk (Babin en Boles, 1996; Micheals, Day en Joachimsthaler, 1987).

*H<sub>5</sub>: Er is een negatieve relatie tussen rolstress (bestaande uit rolonduidelijkheid en rolconflict) en werknemertevredenheid.*

Eerder onderzoek heeft bovendien aangetoond dat rolstress de betrokkenheid bij de organisatie beïnvloedt. Betrokkenheid bij de organisatie is "de mate van de identificatie van een persoon met een bepaalde organisatie en diens betrokkenheid bij

deze organisatie" (Mowday, Porter en Steers, 1979). Betrokkenheid bij de organisatie kan worden gekarakteriseerd door drie kenmerken: (1) een sterk geloof in de doelen en waarden van de organisatie en de acceptatie hiervan, (2) de wil om behoorlijke inzet te tonen voor de organisatie en (3) een sterke wens om lid van de organisatie te blijven (Mowday, Porter en Steers, 1979). Verschillende meta-analytische studies hebben consistent een negatieve relatie tussen (de dimensies van) rolstress en betrokkenheid bij de organisatie aangeduid (Jackson en Schuler, 1985; Mathieu en Zajac, 1990). Op grond daarvan stellen we het volgende:

*H<sub>6</sub>: Er is een negatieve relatie tussen rolstress (bestaande uit rolonduidelijkheid en rolconflict) en betrokkenheid bij de organisatie.*

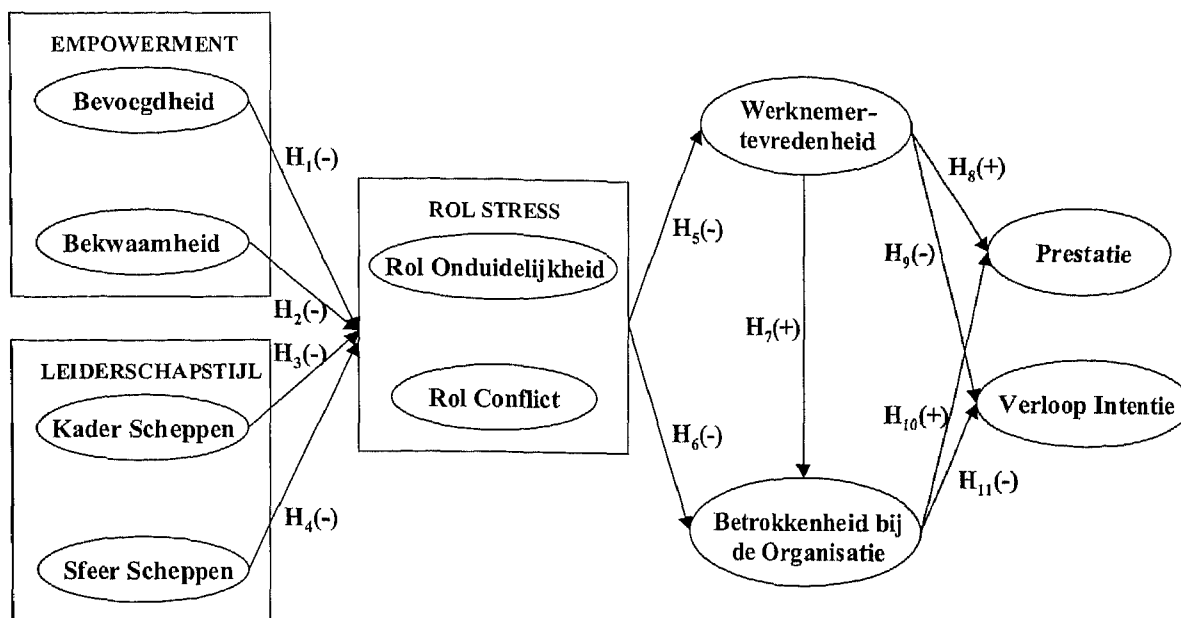
We gaan er verder van uit dat tevreden werknemers meer betrokken zijn (Darden, Hampton en Howell, 1989, Kirmeyer en Lin, 1987), een betere prestatie leveren en in mindere mate geneigd zijn het bedrijf te verlaten. Zelfs in het uitvoeren van eentonig werk tonen tevreden medewerkers meer betrokkenheid en toewijding (Csikszentmihalyi, 1990). Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*H<sub>7</sub>: Werknemertevredenheid heeft een positieve invloed op betrokkenheid bij de organisatie.*

*H<sub>8</sub>: Werknemertevredenheid heeft een positieve invloed op de prestatie van de werknemer.*

*H<sub>9</sub>: Werknemertevredenheid heeft een negatieve invloed op de intentie om de organisatie te verlaten.*

Tot slot stellen we op basis van de resultaten van eerder onderzoek dat werknemers die betrokken zijn bij hun organisatie hun taken zullen uitvoeren met de belangen van de organisatie voorop (Mowday, Porter en Steers, 1979). Verschillende auteurs hebben een positieve correlatie gevonden tussen betrokkenheid bij de organisatie en prestatie (Boshof en Mels, 1995; Mathieu en Zajac, 1990). Bovendien is het vaak zo dat werknemers met een lage betrokkenheid ook minder loyaal zijn aan de organisatie. Minder betrokken werknemers blijken eerder geneigd te zijn om te vertrekken (Bluedorn, 1982). Samenvattend stellen we dat:



Figuur 1: Conceptueel model

$H_{10}$ : Betrokkenheid heeft een positieve invloed op de prestatie van de werknemer; en

$H_{11}$ : Betrokkenheid heeft een negatieve invloed op de intentie om de organisatie te verlaten.

In figuur 1 zijn de naar voren gebrachte hypothesen samengevat. Hierbij dient te worden opgemerkt dat bij het empirisch toetsen van de veronderstelde verbanden tussen oorzaken en gevolgen van rolstress telkens onderscheid wordt gemaakt tussen de twee onderliggende dimensies van rolstress. Echter, om het model te vereenvoudigen worden in figuur 1 alleen de verbanden met rolstress in het algemeen weergegeven.

Vervolgens zullen we de resultaten van een onderzoek bespreken dat erop gericht was dit model empirisch te testen in een call center setting.

## 5 Een empirisch onderzoek

### 5.1 Onderzoeksetting

Ter toetsing van het model werd een onderzoek uitgevoerd onder call center-agents van een grote verzekeraar in Nederland. In deze branche is direct contact met de klant een cruciale factor. Men spreekt in dit verband vaak van een 'direct writer-verzekeraar' (i.t.t. maatschappijen die vooral met

tussenpersonen werken). Het bedrijf dat de medewerking verleende aan onze studie heeft ongeveer 1200 werknemers en heeft een jaarlijkse omzet van ongeveer \$ 1,5 miljard. Het onderzochte call center bestaat uit 350 agents (over het algemeen part-time). Het call center verzorgt klantenservice of is een direct distributiekanaal dat zowel inbound als outbound marketingactiviteiten ondersteunt. Het call center wordt gebruikt om het proces van het aanvragen van een verzekering goed te laten verlopen. Daarnaast functioneert het call center als een interne help desk.

### 5.2 Dataverzameling

Voor het onderzoek werd een vragenlijst samengesteld waarin de constructen van het conceptueel model worden gemeten door middel van meervoudige items. Een pakketje met daarin de vragenlijst, een gefrankeerde enveloppe geadresseerd aan de universiteit en een begeleidende brief, ondertekend door de call center-manager, werd in het call center uitgedeeld aan iedere agent. Honderdnegeenvijftig vragenlijsten werden teruggestuurd (vijf waren niet voldoende ingevuld om te gebruiken), resulterend in een netto respons van 154 vragenlijsten (44%). Agents die niet bereid waren om deel te nemen aan de schriftelijke enquête werden gevraagd om mee te werken aan een verkort telefonisch onderzoek, om op die manier inzicht te verkrijgen

in eventuele non-response bias. Er werden geen significante verschillen tussen respondenten en niet-respondenten gevonden voor wat betreft een aantal essentiële variabelen in de vragenlijst. Een extrapolatietest, gebaseerd op tijdtrends, werd uitgevoerd. Hierbij werden geen significante verschillen op de kernvariabelen tussen vroege en late respondenten ontdekt.

### 5.3 Samenstelling van de vragenlijst

De meerderheid van de items werden in het Nederlands vertaald en vervolgens door een onafhankelijk persoon weer terug in het Engels om na te gaan of er sprake was van een juiste interpretatie (Brislin, 1980). De items werden vervolgens aangepast aan de specifieke kenmerken van de onderzoekssetting. De vragenlijst werd voorafgaand getest in twee fases. Allereerst werden marketingstudenten gevraagd om de vragenlijst in te vullen en van commentaar te voorzien. Ten tweede werden twee call center-supervisors gevraagd om hetzelfde te doen. Na elke fase werd de vragenlijst aangepast en verbeterd.

Empowerment (bevoegdheid en bekwaamheid) werd geoperationaliseerd op basis van de uit 9 items bestaande schaal ontwikkeld door Hartline en Ferrell (1993). Leiderschapstijlen (kader scheppen en sfeer scheppen) werd gemeten met de uit 17 items bestaande schaal ontwikkeld door House en Dessler (1974). Rolconflict

en onduidelijkheid werden gemeten door middel van het uit 14 items bestaande instrument ontwikkeld door Rizzo, House en Lirtzman (1970). In dit instrument wordt onduidelijkheid gemeten door 6 items en rolconflict door 8 items. Werknemer tevredenheid werd gemeten door gebruik te maken van de schaal ontwikkeld door Churchill, Ford en Walker (1974). De meetschaal voor betrokkenheid is gebaseerd op de 'Organizational Commitment Questionnaire' (OCQ) met 9 items, ontwikkeld door Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974). Tot slot werd prestatie gemeten met 17 items van de schaal ontwikkeld door Behrman en Perrault (1984), en intentie om de organisatie te verlaten met 3 items van de schaal ontwikkeld door Bluedorn (1982). Alle items van de verschillende schalen werden gemeten met een 9-punts Likert schaal (1 = geheel mee oneens, 9 = geheel mee eens). Een aantal items werden negatief geformuleerd om mogelijke response bias na te gaan. Naast voornoemde maatstaven werden vier demografische variabelen toegevoegd in het onderzoek: (1) leeftijd, (2) onderwijs, (3) ervaring binnen het bedrijf en (4) ervaring in het algemeen.

### 5.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Uit het voorafgaande blijkt dat een groot aantal constructen in onze studie was opgenomen. Bovendien werden deze constructen gemeten met behulp van meetschalen bestaande uit meerdere items. Het gevolg van deze procedure was een

Tabel 1: Correlatie Matrix<sup>a,b</sup>

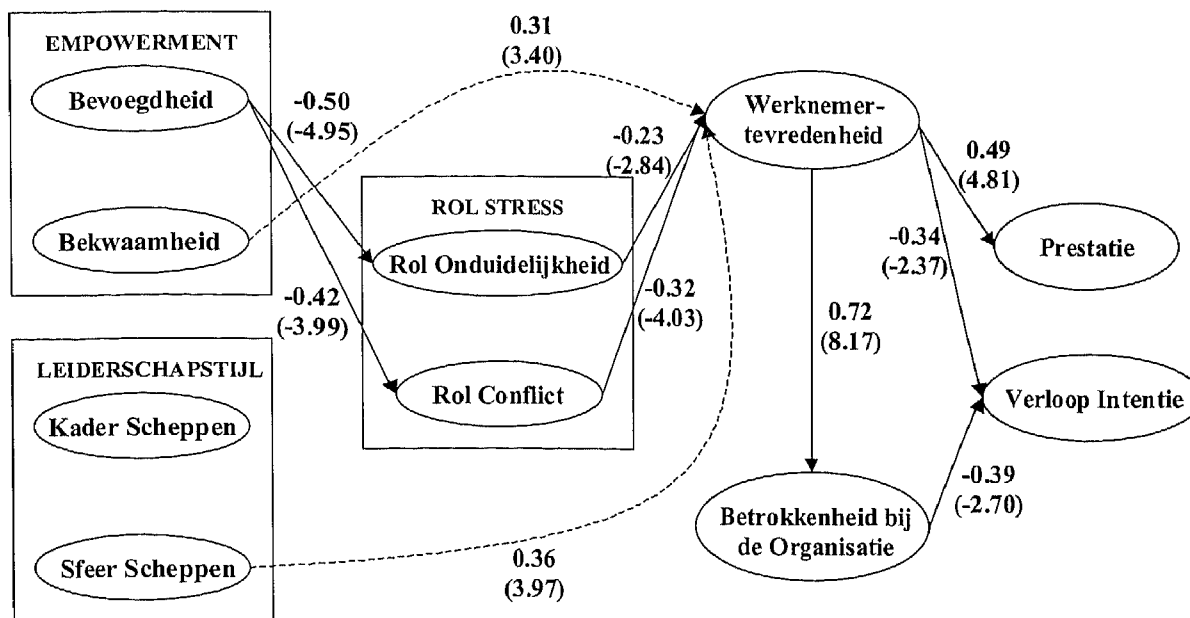
	COMP	AUT	LDIS	LDLC	RC	RA	OC	JS	TI	PERF
COMP	0.87									
AUT	0.58**	0.80								
LDIS	0.57**	0.47**	0.81							
LDLC	0.45**	0.46**	0.54**	0.77						
RC	-0.20*	-0.41**	-0.13	-0.30**	0.74					
RA	-0.24*	-0.54**	-0.24*	-0.15	0.21*	0.85				
OC	0.53**	0.47**	0.37**	0.46**	-0.48**	-0.30**	0.93			
JS	0.55**	0.61**	0.44**	0.61**	-0.50**	-0.44**	0.70**	0.89		
TI	0.32**	0.35**	0.28**	0.34**	-0.46**	-0.34**	0.63**	0.61**	0.95	
PERF	0.34**	0.20*	0.01	0.15	-0.25	-0.15	0.34**	0.53**	-0.26**	0.93

a COMP = Empowerment – Bekwaamheid; AUT = Empowerment – Bevoegdheid; LDIS = Leiderschapstijl – Kader Scheppen; LDLC = Leiderschapstijl – Sfeer Scheppen; RC = Rolconflict; RA = Rolonduidelijkheid; OC = Betrokkenheid bij de Organisatie; JS = Werknemer tevredenheid; TI = Verloop Intentie; PERF = Prestatie.

b Composite reliabilities op de diagonaal.

\*  $\alpha = 0.05$ .

\*\* $\alpha = 0.01$ .



Figuur 2: Empirisch model

relatief groot aantal indicatoren. Dit pleit er niet voor om met een model bestaande uit latente variabelen te werken, aangezien de complexiteit van het model in termen van het aantal constructen en/of indicatoren het bereiken van een adequate fit mogelijk zou kunnen verhinderen. Om deze redenen hebben we een tweefase-procedure toegepast (Anderson en Gerbing, 1988). In de eerste fase hebben we een bevestigende factoranalyse gebruikt met constructvalidatie als doel (Steenkamp en van Trijp, 1991). De tweede fase betreft dan het testen van de hypothesen door middel van padanalyses. We hebben drie bevestigende factoranalysemodellen gebruikt met gerelateerde constructen. Na een herhalend proces van inspecteren van t-waarden, de patronen van de gestandaardiseerde residuen en de aanpassingsindexen hebben we een goede 'fit' verkregen voor alle drie modellen (Anderson en Gerbing, 1988; Steenkamp en van Trijp, 1991). Convergente validiteit tussen de verschillende methodes werd bepaald door het testen van de significantie en de omvang van de elementen van de matrix  $\Lambda^s$ . Zo vonden wij dat alle items hoger dan 0.5 scoorden op hun respectievelijke constructen, met een minimum t-waarde van 3.77. Daarnaast werd de betrouwbaarheid van de constructen in de modellen onderzocht door het gebruik van de zogenaamde 'composite reliability' en 'variance extracted' maatstaven. Uit tabel 1 blijkt dat voor alle constructen een adequaat niveau van betrouwbaarheid werd bereikt.

### 5.5 Toetsing van de hypothesen

De  $\chi^2$ -index geeft een goede 'fit' aan tussen het theoretische model en de data ( $\chi^2(29)=33.62$ ;  $p=0.25$ ). Andere maatstaven duiden ook op een goede 'fit': GFI=0.89; AGFI=0.94; TLI=0.98; CFI=0.98; RMSEA=0.039 (Bollen, 1989). Hypothese 1 veronderstelde een directe negatieve relatie tussen empowermentbevoegdheid en rolstress (rolonduidelijkheid en rolconflict). Een dergelijk verband werd inderdaad aangetroffen. Er bestaat een negatief verband tussen bevoegdheid en zowel rolonduidelijkheid (gestandaardiseerde padcoëfficiënt=-0.50, t-waarde=-4.95) als rolconflict (gestandaardiseerde padcoëfficiënt=-0.42, t-waarde=-3.99). Hypothese 2 voorspelde dat de relatie tussen empowermentbekwaamheid en rolstress (rolonduidelijkheid en rolconflict) direct en negatief zou zijn. Figuur 2 toont aan dat deze voorspelling niet werd bevestigd. Bekwaamheid heeft echter wel een direct positief effect op werknemertevredenheid (gestandaardiseerde padcoëfficiënt=0.31, t-waarde=3.40), oftewel hoe groter de ervaren bekwaamheid, hoe hoger de werknemertevredenheid. Hypothesen 3 en 4 voorspelden negatieve relaties tussen de beide dimensies van leiderschapstijl en rolstress (rolonduidelijkheid en rolconflict). Figuur 2 laat zien dat dit niet het geval is. Echter op basis van onder andere de modificatie-index vinden we wel een direct positief verband tussen sfeer scheppen en

Tabel 2: Toetsing van de Hypothesen<sup>a</sup>

Hypothese	Relatie	Verwachting	Conclusie <sup>b</sup>
H <sub>1</sub>	AUT→RS	-	Niet Verworpen
H <sub>2</sub>	COMP→RS	-	Verworpen
H <sub>3</sub>	LDIS→RS	-	Verworpen
H <sub>4</sub>	LDLC→RS	-	Verworpen
H <sub>5</sub>	RS→JS	-	Niet Verworpen
H <sub>6</sub>	RS→OC	-	Verworpen
H <sub>7</sub>	JS→OC	+	Niet Verworpen
H <sub>8</sub>	JS→PERF	+	Niet Verworpen
H <sub>9</sub>	JS→TI	-	Niet Verworpen
H <sub>10</sub>	OC→PERF	+	Verworpen
H <sub>11</sub>	OC→TI	-	Niet Verworpen

a AUT = Empowerment – Bevoegdheid; RS = Rolstress (zowel Rolonduidelijkheid als Rolconflict); COMP = Empowerment – Bekwaamheid; LDIS = Leiderschapstijl – Kader Scheppen; LDLC = Leiderschapstijl – Sfeer Scheppen; JS = Werknemertevredenheid; OC = Betrokkenheid bij de Organisatie; PERF = Prestatie; TI = Verloop Intentie.

b  $\alpha = 0.05$ .

werknemertevredenheid (gestandaardiseerde padcoëfficiënt=0.36, t-waarde=3.97).

Hypothese 5 voorspelde dat rolstress (rolonduidelijkheid en rolconflict) werknemertevredenheid op een directe wijze zou beïnvloeden. Dit verband werd in de veronderstelde richting aangetroffen (rolonduidelijkheid: gestandaardiseerde padcoëfficiënt=-0.23, t-waarde=-2.84; rolconflict: gestandaardiseerde coëfficiënt=-0.32, t-waarde=-4.03). Hypothese 6 voorspelde dat rolstress (rolonduidelijkheid en rolconflict) negatief gerelateerd was aan betrokkenheid bij de organisatie. Een dergelijke relatie kon niet worden aangetoond. De hypothese dient dus verworpen te worden. Hypothesen 7 en 8 voorspelden directe positieve relaties tussen werknemertevredenheid enerzijds en betrokkenheid bij de organisatie en prestatie anderzijds. Werknemertevredenheid blijkt inderdaad positief gerelateerd aan betrokkenheid (gestandaardiseerde padcoëfficiënt=0.72, t-waarde=8.17) en werknemersprestatie (gestandaardiseerde padcoëfficiënt=0.49, t-waarde=4.81). Zoals voorspeld door hypothese 9 blijkt er verder een negatieve relatie tussen werknemertevredenheid en intentie tot verloop te bestaan (gestandaardiseerde padcoëfficiënt=-0.34, t-waarde=-2.37). Ten slotte stelden hypothesen 10 en 11 dat betrokkenheid de prestatie positief beïnvloedt en een negatieve impact heeft op de intentie om de organisatie te verlaten. De resultaten laten zien dat betrokkenheid slechts negatief gerelateerd is

aan de verloopintentie (gestandaardiseerde padcoëfficiënt=-0.39, t-waarde=-2.70). Hypothese 10 dient derhalve verworpen te worden, terwijl hypothese 11 niet verworpen kan worden. Ter samenvatting van bovenstaande resultaten geeft tabel 2 een overzicht van al dan niet bevestigde hypothesen.

## 6 Bespreking van de resultaten

Uit de resultaten blijkt dat rolstress met name een belangrijke negatieve invloed heeft op werknemertevredenheid, maar ook dat tevredenheid een positieve invloed heeft op de prestatie en de loyaliteit van call center-agents. Werknemertevredenheid zal immers de betrokkenheid bij de organisatie verhogen en de intentie om de organisatie te verlaten doen afnemen. Verder blijkt dat met name de bevoegdheidsdimensie van empowerment tot vermindering van de ervaren werkdruk leidt, terwijl de bekwaamheidsdimensie direct van invloed is op de tevredenheid van call center-agents met hun werk. Het call center is een high tech-omgeving waarin de medewerkers te maken krijgen met steeds toenemende verwachtingen van klanten en van de organisatie. In deze omgeving wordt het hebben van een eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid duidelijk gezien als een factor die rolstress negatief beïnvloedt. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat ter plekke (met de klant aan de lijn) naar oplossingen van problemen dient te en kan worden gezocht. Op hetzelfde moment verhoogt empowerment-bekwaamheid (kennis en vaardigheden) werknemertevredenheid. Het lijkt dus belangrijk om aandacht aan opleiding en training te besteden. Leiderschapstijl heeft verrassend geen impact op rolstress. Terwijl in ander onderzoek is aangetoond dat het kaderscheppend vermogen van supervisors een cruciaal element is met betrekking tot het terugdringen van stress op het werk (Jackson en Schuler, 1985), werd hiervoor in deze studie geen bewijs gevonden. Een verklaring zou kunnen zijn dat het call center zo'n gestructureerde omgeving is waarin scripting en menage-stuurde aanwijzingen zo'n belangrijke rol spelen dat de computer in belangrijke mate bijdraagt aan het scheppen van kaders. Call center-supervisors kunnen zich wellicht beter concentreren op het waarborgen van een goed werkklimaat hetgeen direct van invloed is op de tevredenheid van de agents. Op deze en andere implicaties van ons

onderzoek zullen we in de volgende paragraaf nader ingaan.

## 7 Theoretische en praktische implicaties

De kracht van iedere studie ligt in het erkennen van de beperkingen van het onderzoek. Dit kan potentiële zaken aanduiden die nader onderzoek verdienen. Allereerst moet worden gewezen op de voorzichtigheid die dient te worden gehanteerd met betrekking tot causale interpretaties van de resultaten van ons onderzoek. Dit komt onder andere door het feit dat we gebruik hebben gemaakt van cross-sectionele data en een non-experimenteel onderzoeksontwerp. Ook ten aanzien van het generaliseren van de resultaten is voorzichtigheid op zijn plaats. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of onze resultaten generaliseerbaar zijn naar call centers in andere branches. Een tweede beperking omvat het feit dat alle variabelen (zowel endogeen als exogeen) gemeten zijn vanuit één perspectief (het betreft hier meningen van call center-agents). Dit heeft als voordeel dat op betrekkelijk eenvoudige wijze gegevens kunnen worden verzameld. Een nadeel is echter dat de resultaten kunnen worden beïnvloed door consistentie-effecten en de zogenaamde 'common method'-variatie. Het lijkt daarom voor de hand te liggen om bij toekomstig onderzoek ook gebruik te maken van de mening van klanten en call center-supervisors (bijvoorbeeld voor het beoordelen van de prestatie van call center-agents). Ten derde, alle concepten zijn gemeten op één punt in de tijd, dus in essentie vanuit een statisch perspectief. Het is aan te bevelen om rolstress in call centers te bestuderen vanuit een longitudinaal gezichtspunt om op die manier de dynamiek van de leereffecten van de werknemers en het bedrijf te kunnen volgen. Tot slot stellen we voor dat in toekomstig onderzoek andere rolstressantecedenten in het design opgenomen dienen te worden. Aangezien veel call center-agents in teams zijn georganiseerd en ook in teams worden beoordeeld, zou het bijvoorbeeld interessant kunnen zijn om de impact van teamvariabelen, zoals groepscohesie en het stellen van doelen en groepsnormen, op call center-rolstress te onderzoeken.

Onze resultaten hebben ook een aantal praktische call center-managementimplicaties. Allereerst lijkt het van belang om agents toe te staan zelf het werktempo te beïnvloeden en hun meer

vrijheden toe te staan bij het tevredenstellen van de klant. Het ontwikkelen van meer bevoegdheden kan op drie niveaus betrekking hebben: (1) op strategisch niveau (bijvoorbeeld het vergroten van de financiële beslissingsbevoegdheid), (2) op procesniveau (bijvoorbeeld door het bieden van ruimte bij het oplossen van klachten van klanten) en (3) door participatie op operationeel niveau (bijvoorbeeld planning, het maken van roosters en het bepalen van de zgn. 'service level agreements'). Ten tweede zien we dat zowel vaardigheden als het scheppen van een goede werksfeer een directe impact hebben op de tevredenheid van de agent. Investeren in trainingen en persoonlijke ontwikkeling van zowel agents als supervisors lijkt daarom van belang, met name omdat steeds meer call centers gebruikmaken van beroepsgroepen die herintreden in de arbeidsmarkt en part-time medewerkers die in een relatief high tech-omgeving terechtkomen. Tot slot, aangezien werknemertevredenheid een significante factor ten aanzien van zowel prestatie, verloop en betrokkenheid is, dient deze een centrale plaats in te nemen bij het personeelsbeleid in het call center. Maatregelen die tevredenheid van medewerkers in stressvolle werkomgevingen kunnen vergroten, zijn werkrotatie, erkenning door middel van een bonussysteem, het aanbieden van een opleidingsplan en in het algemeen door het nemen van maatregelen die een goede sfeer bevorderen.

---

## LITERATUUR

- Aiello, J.R. en K.J. Kolb, (1995), 'Electronic Performance Monitoring: A Risk Factor for Workplace Stress', In: Sauter, S. en L.R. Murphy (red.), *Organizational Risk Factors for Job Stress*, Washington: American Psychological Association, pp. 163-180.
- Anderson, J.C. en D.W. Gerbing, (1988), 'Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach', *Psychological Bulletin*, 103, pp. 411-423.
- Anonymous, (1997), *Economist*, 30, (Augustus), p. 48.
- Anton, J., (1996), *Call Center Management by the Numbers*, Santa Maria: Press on Regardless.
- Babin, B.J. en J.S. Boles, (1996), 'The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction', *Journal of Retailing*, 72, (1), pp. 57-75.



- Behrman, D.N. en W.D. Perreault, Jr., (1984), 'A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons', *Journal of Marketing*, 48, (Najaar), pp. 9-21.
- Bluedorn, A.C., (1982), 'A Unified Model of Turnover from Organisations', *Human Relations*, 35, (2), pp. 135-153.
- Bollen, K.A., (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York: John Wiley & Sons.
- Boshof, C. en G. Mels, (1995), 'A Causal Model to Evaluate the Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality', *European Journal of Marketing*, 29, (2), pp. 23-42.
- Bowen, D.E. en E.E. Lawler, (1995), 'Organising for Service: Empowerment of Production Line?', In: Glynn, W.J. en J.G. Barnes (red.), *Understanding Services Management*, Chichester: Wiley and Sons, pp. 269-294.
- Brislin, R.W., (1980), 'Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials', In: Triandis, H.C. and J.W. Berry (red.), *Handboek of Cross-Cultural Psychology: Methodology*, 2, Boston: Allyn and Bacon, pp. 389-444.
- Brown, S.P. en R.A. Peterson, (1993), 'Antecedents and Outcomes of Salesperson Job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal Effects', *Journal of Marketing Research*, 30, (Februari), pp. 63-77.
- Churchill Jr., G.A., N.M. Ford en O.C. Walker, Jr., (1974), 'Measuring Job Satisfaction of Industrial Salesmen', *Journal of Marketing Research*, 11, (Augustus), pp. 254-260.
- Conger, J.A. en R. Kanungo, (1988), 'The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice', *Academy of Management Review*, 13, (3), pp. 47-482.
- Coscia, S., (1996), *Tele-stress. Relief for Call Center Stress Syndrome*, New York: Flatiron Publishing.
- Cowles, D. en L.A. Crosby, (1990), 'Consumer Acceptance of Interactive Media', *The Services Industries Journal*, 10, (3), pp. 521-540.
- Csikszentmihalyi, M., (1990), *The Domain of Creativity*, Newbury Park: Sage Publications.
- Darden, W.R., R.D. Howel, (1989), 'Career versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople Commitment', *Journal of Retailing*, 65, pp. 80-106.
- Hartline, M.D. en O.C. Ferrell, (1993), *Service Quality Implementation: The Effects of organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors*, Report No. 93-122, Cambridge: Academy of Marketing Science.
- Holland, R. en J. Hunt, (1997), 'The Importance of Staying Technically Competent', *Customer Relationship Management*, 2, (4), pp. 14-15.
- House, R.J. en G. Dessler, (1974), 'The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests', In: Hunt, J.G. en L.L. Larson (red.), *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 29-55.
- Jackson, S.E. en R.S. Schuler, (1985), 'A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings', *Organizational Behavior and Human Performance*, 36, pp. 16-78.
- Kirmeyer, S. en T. Lin, (1987), 'Social Support: Its Relationship to Observed Communication with Peers and Superiors', *Academy of Management Journal*, 30, pp. 138-151.
- Mathieu, J.E. en D.M. Zajac, (1990), 'A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment', *Psychological Bulletin*, 108, (2), pp. 171-194.
- Micheals, R.E., R.L. Day en E.A. Joachimsthaler, (1987), 'Role Stress among Industrial Buyers: An Integrative Model', *Journal of Marketing*, 51, (April), pp. 28-45.
- Mowday, R.T., L.W. Porter en R.M. Steers, (1979), 'The Measurement of Organizational Commitment', *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday en P.V. Boulian, (1974), 'Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- Rizzo, J.R., R.J. House en S.I. Lirtzman, (1970), 'Role Conflict and Ambiguity in Complex Organisations', *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.
- Schaufeli, W.B., G.J. Keijsers en D.R. Miranda, (1995), 'Burnout, Technology Use and ICU Performance', In: Sauter, S. en L.R. Murphy (red.), *Organizational Risk Factors for Job Stress*, Washington: American Psychological Association, pp. 259-271.
- Silverman, M.K. en C.S. Smith, (1995), 'The Effects of Human versus Computer Monitoring of Performance on Physiological Reactions and Perceptions of Stress', In: Sauter, S. en L.R. Murphy (red.), *Organizational Risk Factors for Job Stress*, Washington: American Psychological Association, pp. 181-194.
- Sparrow, L.B., (1991), 'Managing the Telephone Enquiry Bureau at British Gas West Midlands', In: Littlechild, S.C. en M.F. Shutler (red.), *Operations Research in Management*, London: Prentice Hall International, pp. 167-173.
- Steenkamp, J.B.E.M. en H.C.M. van Trijp, (1991), 'The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs', *International Journal of Research in Marketing*, 8, pp. 283-299.
- Ubaldi, A., (1997), 'Denmark's Focus on Employee Motivation and Education Creates Ideal Call Center Environment', *Direct Marketing*, 59, pp. 46-48.