



Leiderschap

*De invloed van teamleiders op de
teamprestaties*



your logo
HERE

Een People Analytics onderzoek door

HR HUIS

People & Analytics

Introductie: Waarom onderzoek naar leidinggevendens in een callcenter?

Een organisatie ontwikkelt wanneer medewerkers helpen bij het leiden van de organisatie. Teamleiders hebben zicht op wat er binnen de organisatie gebeurt en hebben de intellectuele capaciteiten om de bredere uitdagingen van de organisatie te begrijpen. Als een callcenter zich door wil ontwikkelen – door bijvoorbeeld de kwaliteit van de gesprekken te verbeteren, minder kosten te maken of op een lager verloop richten – dan moeten teamleiders helpen om de juiste weg in te slaan.

Om meer inzicht te verkrijgen hoe teamleiders, individueel en collectief, het beste hun teams leiden, voert HR Huis in samenwerking met Hogan Assessments een onderzoek uit binnen een callcenter. Het doel van het onderzoek is om meer te leren over de teamleiders door gebruik te maken van de betrouwbare en valide persoonlijkheidsassessments van Hogan Assessments.

Belangrijkste bevindingen

De resultaten uit het onderzoek onder de teamleiders geven duidelijk verschillende patronen in de resultaten weer.

1. De best presterende teamleiders onderscheiden zich in eigenschappen zoals veerkracht, gelijkmoedigheid en de bereidheid om succes te delen.
2. Teamleiders die onder druk alsnog toenadering zoeken door het team te ondersteunen, zorgen voor betere sales dan teamleiders die zich op dat moment terugtrekken.
3. Teamleiders en andere leidinggevende opereren verschillend en kunnen leren over, en van, elkaar door de verschillen in gedrag te begrijpen.

Dit onderzoek en rapport dragen bij aan de ontwikkeling en de prestaties van teamleiders. Door inzicht te bieden in welke invloed het gedrag van de teamleider op verschillende teamprestaties heeft, kunnen de teamleiders bewust hun gedrag sturen om de gewenste resultaten te behalen. Wanneer callcenters en soortgelijke instellingen begrijpen wat de karakteristieken en gewoontes van top presterende teamleiders zijn, kunnen zij veel gericht ontwikkelen. Zo creëren zij een wendbare organisatie die zich kan aanpassen op wat de toekomst brengt.

Over het onderzoek

HR Huis en Hogan werken al geruime tijd samen om top presterende medewerkers van organisaties te identificeren door prestaties naast bewezen assessment methodes te leggen. Dit onderzoek geeft inzicht in het gedrag van de best presterende teamleiders.

In 2014 is HR Huis gestart met het verzamelen van data over de key performance indicatoren, cultuur en gewenste gedragingen van het callcenter. Dit geeft HR Huis belangrijke inzichten in de competentie gerelateerde gedragingen in verschillende rollen. Vervolgens hebben 53 teamleiders verschillende persoonlijkheids- en waardenassessments ingevuld om informatie te geven over ieders persoonlijke waarden en gedragingen. De afgenomen assessments zijn de Hogan Personality Inventory (HPI, een instrument die dagelijkse gedragingen meet), de Hogan Development Survey (HDS, een instrument dat gedragsneigingen meet die prestaties kunnen hinderen) en de Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI, een instrument dat motieven en drijfveren meet).

Vervolgens zijn de teamprestaties van alle teamleiders in kaart gebracht. Alle data over persoonlijkheid en teamprestaties zijn geanalyseerd om een voorspelling te kunnen doen over toekomstige prestaties en het gerelateerde gedrag. Deze karakteristieken worden gebruikt om het callcenter en de deelnemende teamleiders inzichten te bieden. Hiermee kunnen zij gericht hun gedrag sturen voor een betere prestatie op het werk.

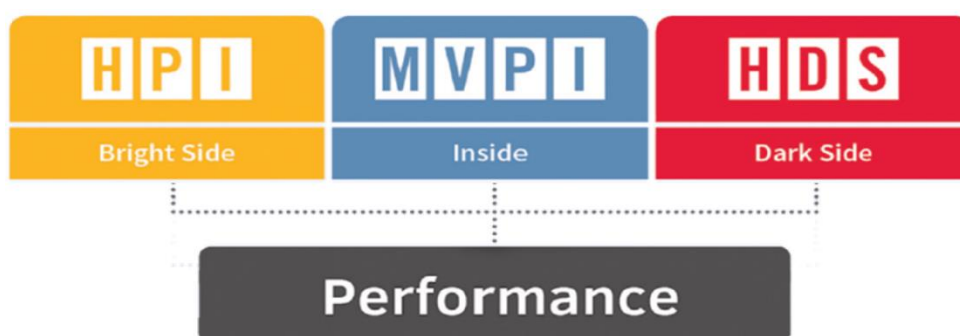
Prestaties en assessments

De prestatie indicatoren

HR Huis heeft een analyse uitgevoerd op basis van de teamprestaties op het gebied sales. De scores op sales zijn gebaseerd op het percentage verkochte producten per gesprek.

Hogan Assessments

Teamleiders van het callcenter werden gevraagd om drie persoonlijkheidsassessments van Hogan in te vullen.



Hogan Personality Inventory (HPI). Een meetinstrument voor persoonlijkheid, gebruikt om de “bright-side” persoonlijkheid te voorspellen, het gedrag dat mensen laten zien wanneer zij op hun best zijn.

Hogan Development Survey (HDS). Identificeert “dark-side” persoonlijkheidseigenschappen die een risico zijn voor prestaties, het gedrag dat mensen laten zien wanneer zij onder druk staan of gestrest zijn.

Motives, Values, Preferences Inventory (MVPI). Brengt iemands persoonlijke kernwaarden, doelen en interesses in kaart, waar een persoon naar verlangt en streeft.

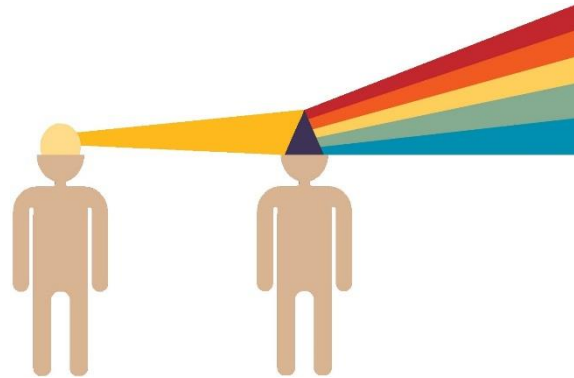
Hoe de prestaties en assessments samenwerken

Hogan en HR Huis geloven dat iemands persoonlijkheid op werk zijn of haar succes kan voorspellen. Hogan heeft honderden vergelijkbare onderzoeken uitgevoerd, waarin de toegevoegde waarde van het in beeld brengen van persoonlijkheid gekoppeld aan de prestaties, duidelijk naar voren is gekomen. In het verleden is de voorspellende waarde van persoonlijkheid in onder andere sales, verloop, productiviteit, engagement, omzet en veiligheid met succes aangetoond.

Resultaten en analyse - Sales

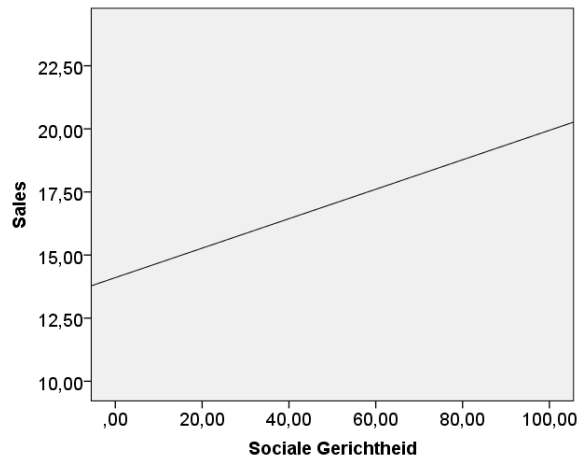
HPI

HR Huis heeft een analyse uitgevoerd op basis van de sales teamprestaties. Door de scores van de teams te combineren met de scores op de HPI van de teamleiders wordt duidelijk wat de invloed van het dagelijks gedrag van een teamleider op de teamprestatie is. De volgende punten zijn de resultaten uit de analyses.

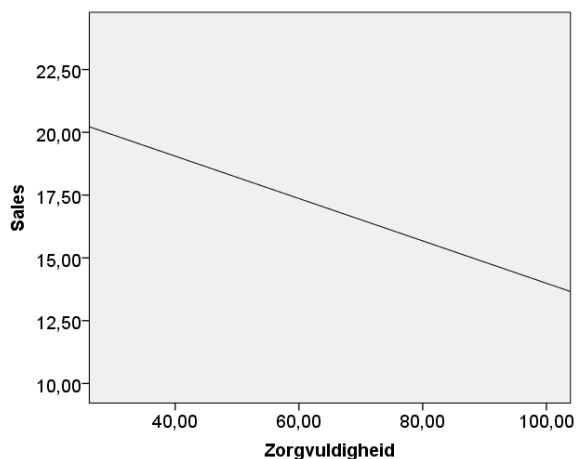


1. Teams presteren beter wanneer zij een teamleider hebben die makkelijk praat, kleurrijk en sociaal zelfverzekerd is.

Sociale Gerichtheid betreft het gemakkelijk kunnen praten, sociaal zelfverzekerd en onderhoudend zijn. Wanneer een teamleider veelvuldig de behoefte heeft om te communiceren met het team heeft dat positieve gevolgen voor het aantal verkopen per gesprek. Door gericht vaker te communiceren met medewerkers kunnen teamleiders met een lage score op Sociale Gerichtheid de Sales van het team verhogen.



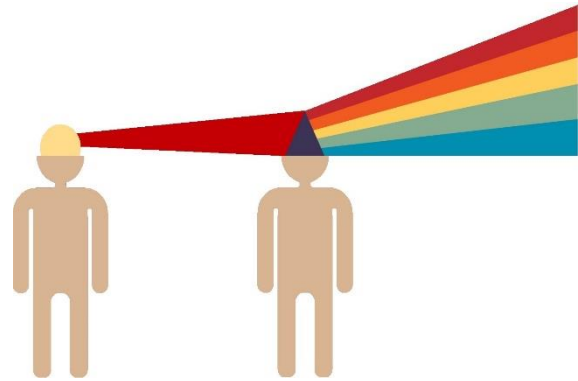
2. Teams presteren slechter wanneer zij een teamleider hebben die punctueel, nauwgezet en inflexibel is.



Zorgvuldigheid betreft consciëntieus, betrouwbaar en gezagsgetrouw zijn. Wanneer een teamleider flexibel is en goed onafhankelijk kan werken heeft dat een positieve invloed op het aantal verkopen per gesprek. Door meer risico's te durven nemen, fouten durft toe te geven en ruimte geeft voor spontaniteit kunnen teamleiders met een hoge score op Zorgvuldigheid een positieve bijdrage leveren aan de Sales van het team.

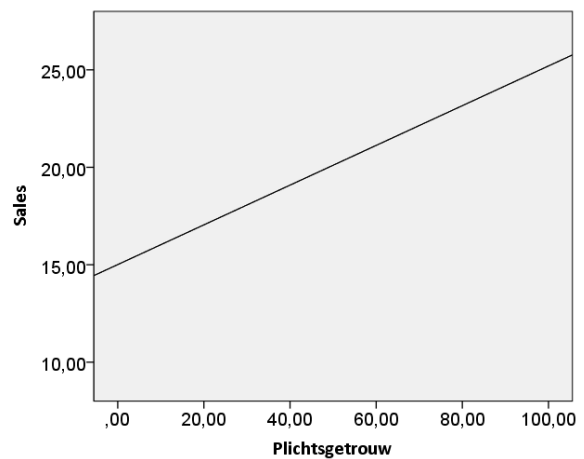
HDS

HR Huis heeft een analyse uitgevoerd op basis van de sales teamprestaties. Door de scores van de teams te combineren met de scores op de HDS van de teamleiders wordt duidelijk wat de invloed van het gedrag van een teamleider die onder druk staat op de teamprestatie is. De volgende punten zijn de resultaten uit de analyses.

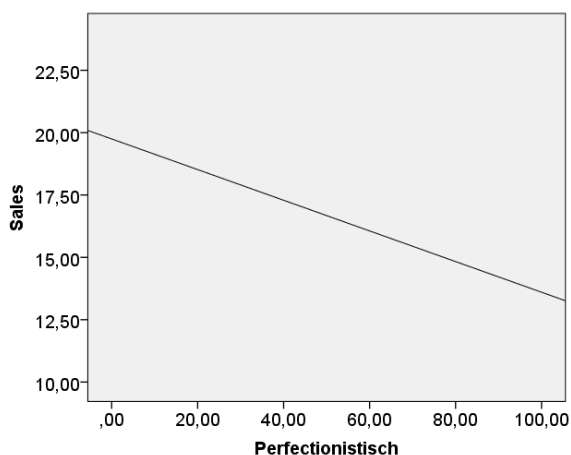


3. Teams presteren beter wanneer zij een teamleider hebben die als loyaal en betrouwbaar overkomt.

Plichtsgetrouw betreft het overkomen als een loyale en betrouwbare teamleider. Wanneer een teamleider graag anderen het naar de zin maakt, coöperatief en een goede teamspeler is, draagt dat positief bij aan de scores op de sales binnen het team. Door vaker hun medewerkers te ondersteunen, anderen op de hoogte te houden en advies en hulp te zoeken kunnen teamleiders met een lage score op Plichtsgetrouw gericht de Sales verhogen.



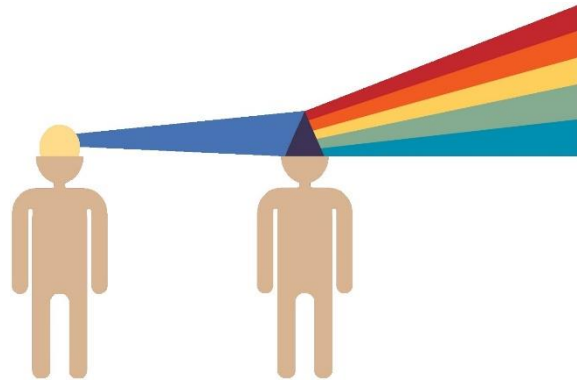
4. Teams presteren slechter wanneer zij een teamleider hebben die detail georiënteerd is en hoge prestatienormen hanteert voor zichzelf en anderen.



Perfectionistisch betreft consciëntieus, perfectionistisch en niet snel tevreden zijn. Teamleiders die veeleisend zijn, micro managen en veel controleren hebben een negatieve impact op de Sales van het team. Door medewerkers minder te controleren, meer verantwoordelijkheid te geven en te ondersteunen in plaats van te vertellen kunnen teamleiders de Sales van het team positief beïnvloeden.

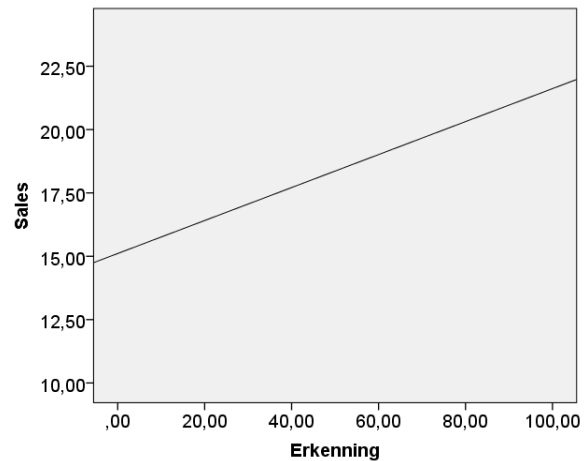
MVPI

HR Huis heeft een analyse uitgevoerd op basis van de sales teamprestaties. Door de scores van de teams te combineren met de scores op de MVPI van de teamleiders wordt duidelijk wat de invloed van de cultuur, die een teamleider creëert, is. De volgende punten zijn de resultaten uit de analyses.

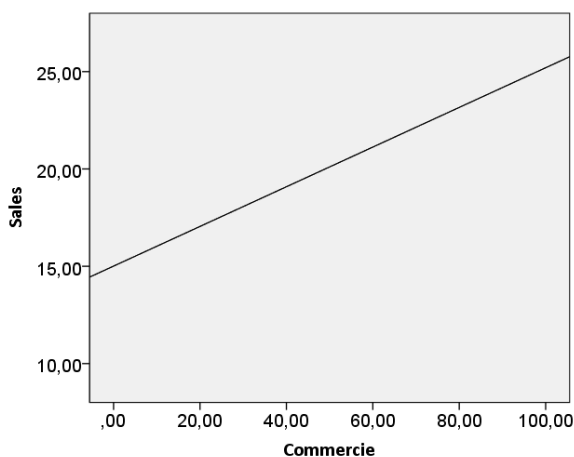


5. Teams presteren beter wanneer zij een teamleider hebben die een cultuur creëert waarin erkenning, aandacht en het vieren van succes belangrijk is.

Erkenning betreft het zoeken naar het voetlicht en een streven naar waardering en erkenning. Teamleiders die vaak successen vieren, tastbare maatstaven voor resultaten hanteren en medewerkers vaker aanmoedigen hebben een grotere kans op hogere Sales scores in het team. Teamleiders die geen behoefte aan aandacht en publiekelijke erkenning hebben, zijn zich misschien niet bewust dat sommige teamleden wel opbloeien door sociale goedkeuring en aandacht.



6. Teams presteren beter wanneer zij een teamleider hebben die een cultuur creëert waarin concurrentie is, uitdagende doelstellingen gezet worden en de focus ligt op commerciële resultaten.

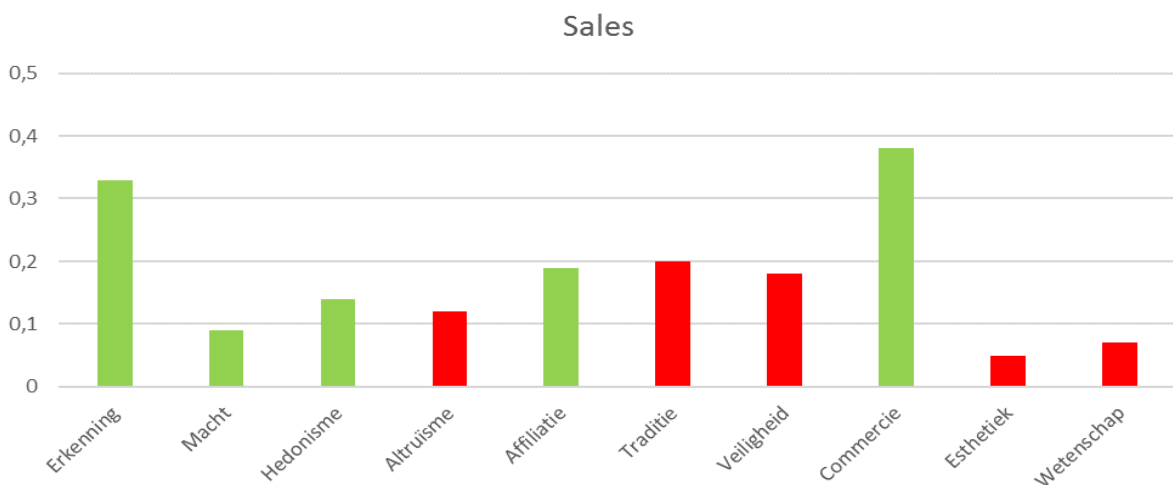
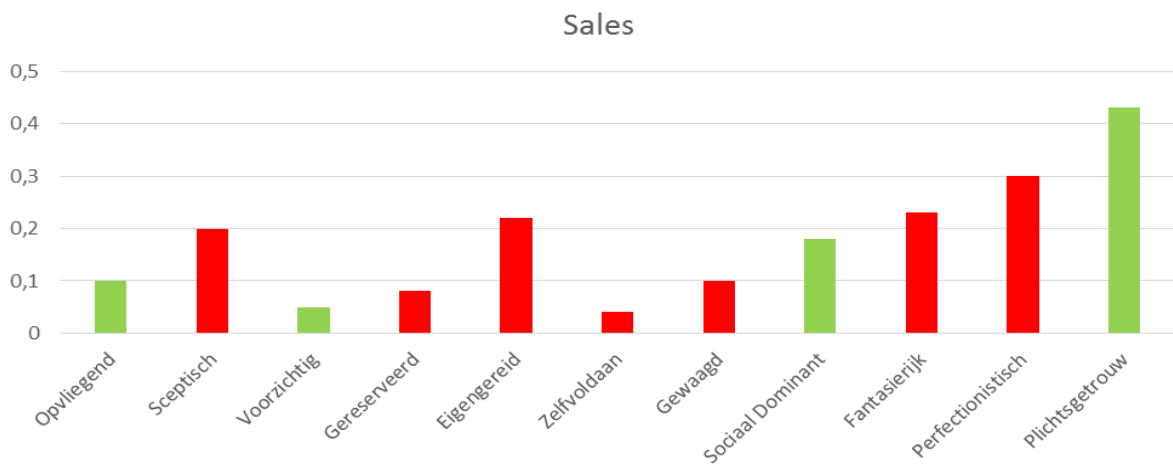
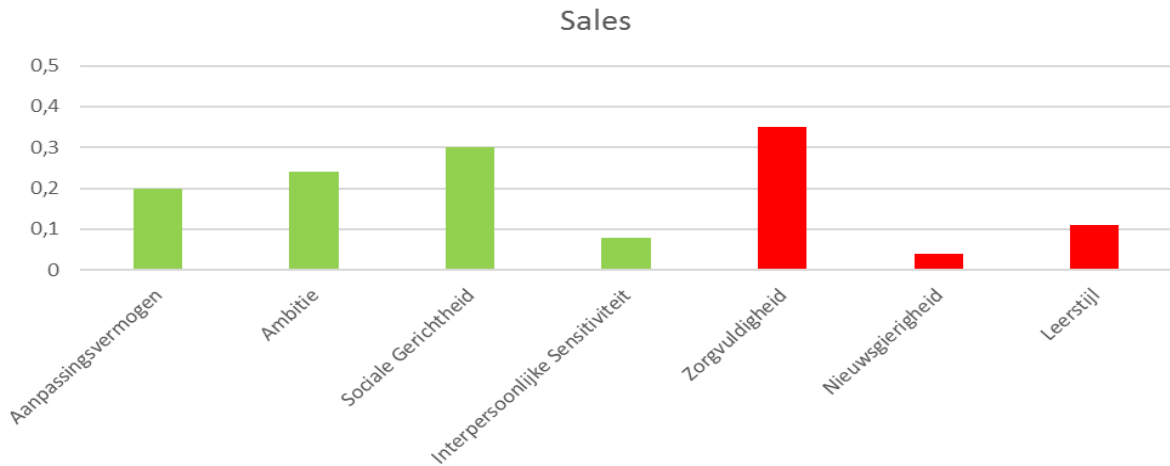


Commercie betreft het zoeken naar financiële successen en mogelijkheden om geld te verdienen. Teamleiders die gemotiveerd worden door competitie, taakgericht zijn en medewerkers verantwoordelijk houden voor hun prestatie hebben over het algemeen teams die betere Sales scores hebben. Teamleiders die geen behoefte hebben taakgericht en concurrerend zijn, kunnen onbewust beslissingen nemen op basis van gevoelens in plaats van resultaten.

Expertbijlage

Invloed van de gedragskenmerken van een teamleider op de teamprestatie

HR Huis heeft een analyse uitgevoerd op basis van de Sales van de teams. De gegevens zijn gebaseerd op het percentage verkopen van een product per gesprek. Door de Sales data te combineren met de persoonlijkheid van de teamleiders wordt duidelijk welke gedragskenmerken positief of negatief bijdragen aan performance.



Over HR Huis

HR Huis vindt het belangrijk om de subjectiviteit uit de selectie van medewerkers te halen en om ontwikkeltrajecten effectiever te maken door aan te sluiten op de behoefte van de medewerkers. Het is ons doel om ervoor te zorgen dat organisaties in Nederland beslissingen over hun medewerkers maken op basis van objectieve data, niet op basis van subjectiviteit, zoals instinct of ervaring. We geloven dat organisaties in Nederland binnen enkele jaren een eigen database kunnen opbouwen met waardevolle, maar vooral bruikbare, informatie over hun medewerkers. HR Huis helpt deze informatie te gebruiken als benchmark voor toekomstige medewerkers, maar ook als basis voor maatwerk ontwikkeltrajecten.

Over Hogan

Hogan is wereldwijd leverancier van hoogwaardige persoonlijkheidsassessments en consultancy. Met drie decennia aan ervaring helpt Hogan organisaties om verloop te verminderen en productiviteit te verhogen door te helpen met het aannemen van de juiste mensen, ontwikkelen van talent en het evalueren van leiderschapspotentieel.