

Het callcenter-dilemma

Beslissingsopties bij autoritair leiderschap,
groepsdruk en risicomanagement



1. Het Strategische Risico-Scenario

- **Doel:** Oefenen in een situatie van groepsdenken, autoriteit en het aanspreken op niet-bewezen aannames.
- **Context:** Een strategische beslissing over het uitbesteden van een belangrijke activiteit.

Het Scenario:

Tijdens een MT-vergadering stelt de CEO voor om de gehele klantenservice uit te besteden aan een extern callcenter in Suriname. Dit zou een directe kostenbesparing van 35% opleveren op de operationele kosten. De CFO knikt instemmend en rekt de winstmarge voor.

Jij bent de Commercieel Directeur, je uit twijfel over de klanttevredenheid, maar de CEO kapt dit af met: 'We spreken dezelfde taal en we sturen strak op KPI's, dus dat risico is minimaal. We moeten nu schakelen om de jaardoelen te halen.'

Iedereen kijkt nu naar jou. Wat doe je?"

Je krijgt in dit scenario 3 opties:

Optie A: Je stemt in met het voorstel, maar eist dat er een 'Service Level Agreement' (SLA) wordt opgesteld met een boeteclausule bij een daling van de klanttevredenheid.

Optie B: Je stemt niet in. Je vraagt de vergadering te schorsen en eist een onafhankelijk onderzoek van 4 weken naar de langetermijneffecten van outsourcing op de klantretentie in vergelijkbare sectoren.

Optie C: Je splitst de beslissing op basis van hypothesen. Je stelt voor: "Als de aanname klopt dat de kwaliteit gelijk blijft, is dit een topdeal. Laten we 15% van de klantvragen voor 2 maanden uitbesteden als pilot. Als de klanttevredenheid stabiel blijft, schalen we op. Zo niet, dan hebben we de schade beperkt."

2. Achtergrond

Nederland staat bekend om zijn open / poldermodel cultuur, wat zou betekenen dat zo'n voorstel van een directeur makkelijk betwist kan worden. In de praktijk valt dat erg tegen; In veel Nederlandse directiekamers worden besluiten genomen op basis van hiërarchie (de HiPPO: Highest Paid Person's Opinion) in plaats van kritische data-analyse.

Hoe komt dat (menselijke eigenschappen):

Niemand vindt het fijn als zijn of haar mening of idee wordt tegengesproken, menselijk gezien is dat toch altijd even slikken. De persoon met de hoogste autoriteit in de groep heeft daar doorgaans nog meer moeite mee dan anderen.

Omgaan met kritiek vraagt van de persoon die wordt tegengesproken een persoonlijke kracht en zelfvertrouwen die lang niet iedereen van nature bezit.

Aan de andere kant krijgen we juist meer sympathie voor mensen die het met ons eens zijn, die ons en onze mening bevestigen. Als de cultuur niet is ingericht op het belonen van kritisch denken loop je met tegenspreken het risico krediet te verspelen bij juist de persoon die je later weer nodig hebt of die jou moet beoordelen.

Ook hebben de meeste mensen de neiging om confrontaties te vermijden, al helemaal met de leidinggevende. Hoe enthousiaster en dwingender het voorstel wordt gebracht, hoe minder de kans is dat iemand er tegenin wil of durft te gaan. Hetzelfde kan gebeuren als een "Expert" aan het woord is.

Groepsdruk

In die situaties kan het (lijken alsof) de groep achter het voorstel gaat staan. Mogelijk zien de anderen een valkuil of bepaalde ruis echt niet, het kan ook zijn dat sommige anderen op dat moment zich (nog) niet uit durven te spreken. Op dat moment wordt het nog lastiger; als je denkt dat je de enige bent die er anders over denkt, kun je aan jezelf gaan twijfelen en ga je makkelijker mee met de groep. Terwijl het dus goed kan zijn dat meerdere groepsleden in precies dezelfde situatie zitten.

3. Uitwerking van de keuzes

Optie A: Je stemt in met het voorstel, maar eist dat er een 'Service Level Agreement' (SLA) wordt opgesteld met een boeteclausule bij een daling van de Net Promoter Score (NPS) onder de 40.

De Valkuil van Optie A (De SLA): Schijndiscipline. Je dekt jezelf juridisch in, maar je toetst de onderliggende aanname van de CEO niet. Een boeteclausule herstelt een verloren klantrelatie niet.

Contracten bieden vaak slechts een illusie van controle. Wanneer managers akkoord gaan met een slecht plan om de vrede te bewaren, misbruiken zij het contract vervolgens als instrument voor micromanagement.

De vicieuze cirkel van schijnveiligheid

- **Pleasend gedrag:** Managers durven bij de start geen harde "nee" te verkopen.
- **Slecht fundament:** Er ontstaat akkoord over een onrealistisch of kwalitatief zwak plan.
- **Opkomende paniek:** De manager beseft gaandeweg dat het resultaat in gevaar komt.
- **Vlucht in details:** Men grijpt naar de contractregels om alsnog grip af te dwingen.

Waarom het contract de mislukking niet voorkomt

- **Papieren werkelijkheid:** Een contract dwingt geen intrinsieke motivatie of kwaliteit af.
- **Focus op procedures:** De aandacht verschuift van waarde creëren naar regels naleven.
- **Verlammeende werking:** Micromanagement op basis van contractdetails doodt alle flexibiliteit.
- **Schijnbare indekking:** Het document dient enkel nog als bewijsmateriaal voor de schuldvraag.

Het alternatief: Psychologische veiligheid over contractveiligheid

Echte veiligheid ontstaat niet door dichtgetimmerde documenten, maar door de ruimte om disfunctionaliteit direct te benoemen.

- **Stuur op de relatie:** Vervang de jacht op contractuele details door open communicatie over de voortgang.
- **Omarm de vroege 'nee':** Leer teams dat het afwijzen van een slecht plan aan de voorkant constructiever is dan escalatie achteraf.

Optie B: Je stemt niet in. Je vraagt de vergadering te schorsen en eist een onafhankelijk onderzoek van 4 weken naar de langetermijneffecten van outsourcing op de klantretentie in vergelijkbare sectoren.

De Valkuil van Optie B (De Blokker): Frontale confrontatie zonder alternatief. Je creëert direct weerstand bij de CEO door het proces te blokkeren, zonder dat je constructief blootlegt *waarom* de aanname van de CEO ("het risico is minimaal") rammelt.

Blokkeren of vertragen zonder alternatief wordt gezien als obstructie, waardoor je advieskracht in de toekomst afneemt.

In een dynamische bedrijfscultuur draait alles om snelheid, wendbaarheid en resultaat. Als je in zo'n omgeving processen vertraagt zonder een constructieve oplossing te bieden, verlies je snel je impact.

Waarom simpelweg vertragen niet werkt

- **Cultuurclash:** Dynamische bedrijven zien stilstand als achteruitgang.
- **Geen toegevoegde waarde:** Alleen "nee" zeggen lost het achterliggende probleem niet op.
- **Perceptie van weerstand:** Vertragen zonder alternatief oogt als onwil, niet als expertise.
- **Blokkade van innovatie:** je wordt gezien als de rem op noodzakelijke vernieuwing.

Het effect op je advieskracht

- **Uitsluiting in de toekomst:** Men passeert je bij volgende strategische projecten.
- **Verlies van gunfactor:** Collega's zoeken liever partners die meedenken in kansen.
- **Minder impact:** Je waarschuwingen worden vooraf al weggeschreven als 'gezeur'.
- **Afname van vertrouwen:** De directie verliest het geloof in jouw zakelijke instinct.

Hoe je jouw advieskracht behoudt

Vervang de rem door een richtingaanwijzer. Als je moet vertragen vanwege risico's, koppel dit dan direct aan een alternatieve route.

- Zeg niet: *"Dit project moeten we nu stopzetten, de risico's zijn te groot."*
- Zeg wel: *"Om de kwaliteit te borgen, stel ik voor dat we deze week drie specifieke risico's toetsen, zodat we daarna sneller en veiliger kunnen opschalen."*

Kortom, als je een risico vermoedt, spreek dat uit en bedenk meteen een manier om dat risico te testen zonder het hele voorstel meteen te blokkeren.

Optie C: Je splitst de beslissing op basis van hypothesen. Je stelt voor: "Als de aanname klopt dat de kwaliteit gelijk blijft, is dit een topdeal. Laten we 15% van de klantvragen voor 2 maanden whitelabel uitbesteden als pilot. Als de klanttevredenheid stabiel blijft, schalen we op. Zo niet, dan hebben we de schade beperkt."

Deze aanpak haalt de emotie en groepsdruk uit strategische besluitvorming. Door een groot risico op te splitsen in een meetbare pilot, zet je een gevaarlijke 'alles-of-niets'-discussie om in een veilige realiteitstoets.

Waarom deze aanpak de groepsdynamiek doorbreekt

- **De-escalatie van emotie:** Je valt het idee of de intuïtie van de CEO niet aan, maar stelt voor die serieus te toetsen.
- **Feiten over meningen:** De discussie verschuift van "Ik geloof dat..." naar "Laten we meten of..."
- **Kadering van risico:** Door de test te beperken tot een klein percentage (bijv. 15%), minimaliseer je de potentiële schade.
- **Behoud van momentum:** De organisatie staat niet stil; er wordt direct actie ondernomen, maar wel gecontroleerd.

Waarom dit je advieskracht vergroot

- **Je bent geen dwarsligger:** In plaats van te 'vertragen', bied je een veilige versnelling.
- **Strategische partner:** Het management ziet je als iemand die commerciële kansen begrijpt én de achterkant beschermt.
- **Objectieve criteria:** Je spreekt vooraf duidelijke succesindicatoren af, waardoor de uiteindelijke evaluatie zwart-wit is.
- **Cultuur van psychologische veiligheid:** Je creëert een setting waarin aannames hardop getoetst mogen worden zonder dat iemand gezichtsverlies lijdt.

Hoe u deze aanpak direct toepast

Zorg dat je voorstel altijd de drie vaste elementen van een hypothese bevat: **Aanname**, **Beperkte test** en **Succesindicator**.

- **De aanname:** *"Als de veronderstelling klopt dat de kwaliteit van onze klantenservice gelijk blijft bij whitelabel uitbesteding..."*
- **De beperkte test:** *"...dan testen we dit eerst 2 maanden met 15% van de status-update vragen."*
- **De succesindicator:** *"Als de klanttevredenheid stabiel blijft, schalen we op. Zo niet, herstellen we de oude situatie."*

Dit dilemma is slechts één van de vele complexe situaties waar professionals dagelijks mee worstelen. Wil jij leren hoe je elk complex bedrijfsprobleem ontleedt, blinde vlekken herkent en onderbouwde beslissingen neemt?

In ongeveer een uur per module versterk je jouw vaardigheden *Kritisch Denken*, *Complexe Probleemoplossing* en *Speed Learning*, direct beschikbaar en direct toe te passen.

[Naar de webshop](#)