

ALFONSO FALANGA

Gli errori da evitare

Consigli controcorrente per il *Management* aziendale di un Call Center: cosa **non** fare riguardo al *recruiting*, alle spinte motivazionali ed agli stili di *leadership*

ComunicAscolto

In queste pagine sono tratteggiati alcuni particolari comportamenti assunti, a volte, dai titolari di Call Center. Si tratta di modalità che rischiano di produrre esiti imprevisti ed indesiderati rispetto a clima e *performance* aziendali.

Ci stiamo riferendo, in modo specifico, a dinamiche che riguardano:

- *recruiting*;
- strategie motivazionali;
- stili di *leadership*.

Lo scopo che qui ci prefiggiamo non è fare una sterile critica negativa né dare insegnamenti a chicchessia, bensì, rifacendoci alla nostra esperienza formativa nel settore dei Call Center, suggerire qualche accorgimento che, se e quando adottato, può sciogliere nodi che altrimenti rischiano di aggrovigliarsi sempre più.

1. IL RECRUITING



IL VALORE DELLA QUANTITÀ

Il Telemarketing ed il Teleselling sono indubbiamente attività in cui la *quantità* ha il suo valore.

Quantità significa numero di telefonate giornaliere e, dunque, quanti Operatori sono quotidianamente in postazione. Con ciò non si vuol dire che l'ampiezza del *team* debba per forza crescere giorno dopo giorno o che sia indispensabile che il *management* disponga di un gruppo di Operatori sempre e comunque ampio. Ciò che si intende evidenziare è che l'eccellenza della *performance* aziendale richiede che le postazioni previste, che siano 5 o 10 o 50, restino sempre occupate e che lo siano da professionisti formati, attenti, motivati.

Da ciò deriva che la ricerca di personale è, con qualche gradazione, la peculiarità di ogni Call Center ed è, perciò, il terreno su cui si svolge effettivamente la competizione tra le molteplici imprese del settore.



LOGORANTI *TURN OVER*

Diventa allora indispensabile non solo creare le condizioni interne all'azienda affinché l'ampiezza dello *staff* si mantenga mediamente

stabile nel tempo, in modo da evitare logoranti *turn over*, ma anche mettere in atto una efficace strategia di *recruiting* per attirare il maggior numero di candidati e far sì che, una volta superato il colloquio, vengano al lavoro e, naturalmente, restino in azienda.



STRATEGIE DI RICERCA E SELEZIONE

Per il momento occupiamoci della prima fase di questo processo. A tale scopo giova ricordare i due versanti del *recruiting* più comuni per i Call Center:

- ricerca del personale attraverso annuncio su appositi siti e sui *social*;
- colloquio personale.



CHI LEGGE GLI ANNUNCI? CHI SI PRESENTA AI COLLOQUI ?

Prima di procedere con la nostra riflessione facciamo una premessa di natura socio-economica che potrebbe risultare sgradita a chi investe soldi e fatica per mettere in piedi un'impresa di Telemarketing e Teleselling,: il Call Center, come tipologia d'impresa, non è posizionato ai piani più alti dell'immaginario sociale. Da questa condizione deriva che, tra chi si avvicina a questo settore, qualcuno lo consideri un non-

lavoro, qualcun altro un ripiego, altri un tentativo da fare prima di rinunciare a qualsiasi tipo di occupazione.

Non guasta, poi, tenere conto del fatto che, particolarmente in questi ultimi anni, ai Call Center sono approdate persone che la crisi economica ha privato del lavoro e che non hanno potuto ricollocarsi in base ai loro precedenti ruoli e mansioni. Costoro, spesso, si presentano ai colloqui già delusi e demotivati, pur se fortemente desiderosi di lavorare.

Affermare, perciò, che il Call Center non è posizionato ai piani più elevati dell'immaginario sociale non equivale a sostenere che, nei candidati, ci sia scarsa motivazione o insufficiente senso di responsabilizzazione verso la professione per la quale si propongono. Stiamo facendo riferimento, si ribadisce, ad un atteggiamento mentale di forte derivazione sociale oltre che legato, a volte, a personali esperienze professionali.

Spesso, infatti, ai colloqui accede chi già ha lavorato nel settore, ma qui entrano in gioco altre dinamiche di cui ci occuperemo a breve. Per il momento il riferimento è la moltitudine di persone che approda ad un Call Center sostenuta solo dall'idea che ne ha per *sentito dire* o da un pregiudizio.

In riferimento a questa specifica e vasta categoria di *candidates* in genere i criteri di ricerca e selezione si fondano su due assunti:

- 1) attirarne l'attenzione distinguendosi dagli altri Call Center in termini di serietà, professionalità, ecc., proprio come fa ogni azienda quando cerca di differenziarsi dai *competitors*;
- 2) puntare all'elemento motivazionale come tratto distintivo del candidato perfetto.

1.1. A proposito di annunci



COME È BELLA LA MIA AZIENDA !!

A volte il *management* scrive annunci che sono veri e propri messaggi promozionali dell'azienda: in questa fase il probabile candidato è visto proprio alla stregua di un *consumer* di cui si vuole e si deve attirare l'attenzione. Ciò sta a conferma del fatto che la ricerca di personale è la dimensione in cui si svolge la vera competizione tra le diverse aziende del settore.

Il limite di questa strategia è che, in alcuni casi, l'azienda viene descritta in termini idealistici, diremmo enfatici, con il rischio che il tutto risulti poco credibile agli occhi di chi legge.

Ad esempio, specialmente se si utilizzano i *social*, sono frequenti i classici riferimenti ad un ambiente di lavoro *giovane, solare, allegro, dinamico* e via di questo passo, facendo così una fotografia dell'ambiente di lavoro che, chi per esperienza diretta e chi per sentito dire, sa che non corrisponde alla realtà. Oppure ci si fa un'idea *idealizzata* che inevitabilmente non troverà riscontro nella pratica quotidiana. A parte che, così facendo, si terrà a distanza chi non è *giovane, allegro e solare* eppure ha tanta voglia di lavorare e, semmai, potrebbe diventare un efficiente Teleseller o Telemarketer.



VALORIZZAZIONE O ENFATIZZAZIONE?

Ciò che qui si intende sottolineare è che una simile strategia delinea come si *desidera* che coloro che leggono l'annuncio immaginino l'azienda, invece che descriverne i punti forti (e concreti) che devono (o dovrebbero) attrarre l'attenzione del potenziale candidato. È vero che le informazioni, in qualsiasi campo, per avere effetto è bene che tocchino anche le corde emotive e immaginative del destinatario, ma ciò deve accadere pur sempre mantenendo i piedi per terra. Proprio in questo consiste la differenza tra enfatizzazione e valorizzazione: quest'ultima dà importanza a qualcosa di reale, mentre l'enfatizzazione rimanda ad

un'immagine che appartiene al mondo del desiderio, della fantasia, del sopra-umano.

Con questa modalità, dunque, si corre sensibilmente il rischio di alimentare in chi si proporrà per il colloquio aspettative grandiose che, si sa bene, costituiscono l'inevitabile premessa alla delusione.

Oppure, riconoscendo "grandiosa" la descrizione, il candidato avrà un approccio con l'azienda fortemente scettico e diffidente. In un caso e nell'altro si produrrà distanza tra l'azienda e la potenziale risorsa umana e ciò fino al punto che quest'ultima, anche quando il colloquio abbia avuto esito positivo, potrà poi non presentarsi al lavoro o rinunciare subito dopo avere iniziato.

I titolari di Call Center sanno bene quanto questo fenomeno costituisca una spina nel fianco dell'impresa, ovvero quante telefonate di rinuncia si ricevano dopo i colloqui e quante postazioni siano lasciate vuote da chi le aveva occupate nei primi uno o due giorni della settimana di prova. I motivi della rinuncia possono essere svariati, eppure non è da trascurare il contributo dato a questo vuoto da un *recruiting* che scivoli nella enfattizzazione. Nel descrivere, cioè, la propria azienda come "speciale".

Perciò, per ridurre il rischio di perdere Operatori prima ancora di averli assunti, è opportuno realizzare annunci che tratteggino come stanno le cose, certamente valorizzandole come meritano, eppure sempre restando aderenti alla realtà.



PRONTI ALLA BATTAGLIA !!

Altre volte, invece, i messaggi sembrano destinati a selezionare dei *marines*, più che persone “normali” che dovranno impegnarsi in un lavoro, certamente complesso, ma che resta un lavoro e non un’impresa da superuomini o superdonne. Ecco, allora, il richiamo alla forte motivazione, all’attitudine al lavoro in *team*, alla predisposizione al *problem solving*, alla voglia di crescere, al volere lavorare per obiettivi, al voler *mettersi in gioco*, eccetera. Requisiti che semmai andrebbero richiesti ad un potenziale *manager* più che ad una persona (esempio studente, casalinga, cassaintegrato, ex- impiegato/impiegata) che stia cercando una prima occupazione o una seconda dopo aver perso la prima. Che abbia voglia e bisogno di lavorare ma che non sappia *ancora* se possieda quelle risorse così specifiche e mai si sia chiesto se le possieda. Pure in tal caso è forte il rischio che il candidato arrivi al colloquio prevenuto o che non si presenti proprio, pensando di non rientrare in quella categoria di superdonne e superuomini.



NO PERDITEMPO

Perciò come al solito è preferibile restare con i piedi per terra partendo dal presupposto che chi si presenta ad un colloquio lo fa perché, in linea di massima, ha bisogno di lavorare. Nessuno si predispone a ricevere al telefono rifiuti (a volte insulti gratuiti) giusto per passare il tempo. A ciò si collega l'inutilità e la disfunzionalità di quel

NO PERDITEMPO

che spesso chiosa il messaggio e che fa tanto annuncio per *cercansi segretario/ria* anni '70, e che per alcuni può suonare anche offensivo.

Dunque il suggerimento è descrivere, nella maniera più chiara e sintetica possibile (alcuni messaggi sono delle vere e proprie *story telling* aziendali), i requisiti reali richiesti (es. età, titolo di studio, eventuali competenze informatiche, disponibilità di orari) e cosa l'azienda offre in cambio. Punto.

1.2. Che succede durante il colloquio ?

Qual è il tipo di candidato che supera il colloquio di selezione?

Di fatto, non c'è un profilo particolare. Una volta rispettati i requisiti minimi richiesti dall'azienda (diploma, conoscenza informatica

– di fatto, sapere come funziona un pc- disponibilità di orario, maggiore età, eventuale esperienza pregressa nel settore) si va in postazione.

In realtà la selezione *vera* è realizzata attraverso il periodo di prova. Non c'è nulla di disdicevole in questo, naturalmente. È la realtà dei fatti. È la realtà pratica di un Call Center.

Qui, perciò, si vogliono solo suggerire alcuni accorgimenti di cui il *management* potrebbe tenere conto per evitare che, durante il colloquio, non si alimentino aspettative grandiose nell'aspirante Operatore oppure lo si scoraggi. Ricordiamo ancora una volta che il *recruiting*, nel suo complesso, influisce notevolmente su quello che sarà poi l'atteggiamento del candidato verso l'azienda e verso il lavoro stesso.



DI NUOVO: COME È BELLA LA MIA AZIENDA!

A tale riguardo, perciò, affermiamo che è ovvio che il *management* faccia del colloquio il momento in cui presentare all'aspirante Teleseller o Telemarketer l'azienda non solo in termini materiali (tecnologia utilizzata, prodotto/servizio da proporre ai Clienti, retribuzione, regole e procedure interne, ecc.) ma anche per ciò che concerne il clima organizzativo. Insomma è bene che si sappia qual è l'*aria che tira* in azienda. È giusto che sia così. È più che lecito che chi

entra a far parte del *team* sappia che tipo di ambiente professionale lo accoglierà.

Il fatto è che, così come per l'annuncio, anche in questa occasione è in agguato il rischio di presentare un *ideale* di azienda. In questi casi si finisce con il parlare molto (troppo) dell'impresa di cui si è a capo (di fatto, si parla di sé), si descrivono in termini altrettanto enfatici *team leader* ed Operatori nella convinzione che una tutto ciò debba attrarre e motivare il candidato.

Così facendo si dà poco spazio all'interlocutore (che tale non è più, siccome interloquisce poco o niente): lo si fa parlare poco e lo si ascolto ancora meno ed è alto il rischio di alimentare in lui/ lei scetticismo, diffidenza se non addirittura ansia.

L'aspirante Operatore, infatti, potrebbe ritenersi non in grado di rispondere alle aspettative di un'impresa così perfetta. Anche perché questo genere di descrizione è accompagnato da una definizione altrettanto enfatica di quanto si chiede all'Operatore in genere e al candidato in particolare: forte motivazione, orientamento allo scopo, spirito di squadra, attitudine al lavoro per obiettivi, ecc.



CERCO OPERATORI/MARINES !!

Insomma, come già accennato a proposito degli annunci, sembra che si stiano selezionando *marines* e non già Teleseller e Telemarketer che certamente dovranno essere affidabili, preparati, formati. Ma non super-donne e super-uomini a cui affidare una *mission impossible*.

1.3. Esperienza pregressa: quanto vale effettivamente



MA ESSERE GIÀ ESPERTI È VERAMENTE UN VANTAGGIO?

Alcuni messaggi dichiarano esplicitamente che il requisito, unico o preferenziale, richiesto ai candidati consiste nella precedente esperienza pregressa nel settore. In alcuni casi, anzi, si specifica il numero di anni in cui tale esperienza debba essere stata maturata: generalmente da due a tre. I motivi che, per lo più, spingono il *management* a questa scelta sono sintetizzabili in alcune convinzioni:

- l'Operatore già esperto non richiede formazione. È già formato;
- produce di più e in tempi brevi.

Insomma l'idea è che l'Operatore già esperto già sappia come *funziona* il lavoro. Già sa cosa fare e come farlo.



GIÀ ESPERTO ... MA IN COSA?

Senza volere svalutare il peso dell'esperienza pregressa è bene che il *management* tenga conto che l'Operatore già esperto è tale rispetto a ciò che ha *già* fatto e basta. Può darsi, ad esempio, che abbia lavorato in un settore commerciale diverso rispetto a quello attuale (oggi telefonia e in passato efficienza energetica o viceversa, oppure oggi servizi TV e in passato recupero crediti).

Anche a parità di settore commerciale di riferimento giova tenere conto che il mercato, i clienti, le offerte d'acquisto oggi cambiano repentinamente: parliamo di mesi, non di anni. Dunque mutano gli atteggiamenti e le aspettative del *Consumer* e ciò implica che, in ogni segmento professionale e produttivo, strategie di vendita e di contatto di sei mesi fa siano da rivedere.

Senza dimenticare, poi, che il settore è in espansione: il numero dei Call Center distribuiti sul territorio nazionale aumenta di mese in mese, se non di settimana in settimana. Dunque l'Operatore esperto oggi avrà a che fare con una tipologia di interlocutore diversa rispetto al suo passato, pure se recente: basti considerare che si tratta di un *Consumer* che riceve quotidianamente un maggior numero di telefonate rispetto a poco tempo fa e non importa il tipo di offerte che gli viene fatta. Conta

il numero di chiamate. Dunque è un *Consumer* che, da un lato, è più pronto a fare una trattativa telefonicamente e, dall'altro, è più scaltro. O è più stanco di ricevere *troppe* telefonate. Ciò che conta è che si tratta di condizioni che mutano con il passare delle settimane. Dei mesi. Figuriamoci se l'esperienza pregressa è riferita ad uno o due anni fa.



GIÀ SONO ESPERTO. NON HO NULLA DA IMPARARE!

A ciò si aggiunga che l'Operatore che già ha lavorato nel settore è meno pronto al cambiamento: egli/ella, come accade alla maggior parte delle persone ed in ogni segmento della vita privata e professionale, vive il cambiamento non come una revisione di regole e procedure bensì come una messa in discussione di ciò che è.

Per cui va bene che il *management* si orienti verso candidati che abbiano già svolto quest'attività ma che lo faccia nella consapevolezza che i *già esperti*, spesso, sono coloro che più dell'inesperto richiedono tempo ed attenzione.

2. LE STRATEGIE MOTIVAZIONALI



VOLERE È POTERE ... SICURI CHE SIA PROPRIO COSÌ?

Motivazione, motivazione, motivazione ... Sempre e comunque.

Già a partire dagli annunci il suo peso si fa sentire: si cercano persone motivate, fortemente motivate e questo *refrain* si ripete durante i colloqui di selezione per poi diventare la parola d'ordine della pratica quotidiana, quella che più di altre (forse la supera solo *obiettivi*) gli Operatori sentono pronunciare dal *management* e dai Team leader.

Motivazione, motivazione, motivazione ... Sì, ma verso cosa? Gli obiettivi? Quelli sono ben noti a tutti, dal primo all'ultimo (in senso di anzianità professionale) Operatore. Si viene in azienda ogni giorno proprio per raggiungere gli obiettivi. Soltanto quando le mete sono state realizzate allora scatta la spinta motivazionale. Dunque solo a questo punto l'Operatore diventa ambizioso, ovvero si pone obiettivi ancora più elevati. Come si dice, la fame vien mangiando e ciò vale anche per quanto concerne il circuito virtuoso risultati-motivazione-risultati.

È bene non trascurare, allora, che, a differenza di quanto sostenuto dai molteplici luoghi comuni su questa dinamica e spacciati come *segreti per ottenere successo* dai sedicenti *coach* motivazionali/*life coach*/

qualsiasi cosa-*coach*, la motivazione non è una premessa al raggiungimento degli obiettivi bensì ne è un esito.



O È MEGLIO *POTERE* È *VOLERE*?

Dunque il *refrain* deve essere *strumenti, strumenti, strumenti ...* per raggiungere le mete: formazione, supporti tecnologici efficienti, organizzazione del lavoro calibrata sulle effettive risorse umane e materiali disponibili e quant'altro contribuisca a creare le condizioni materiali e relazioni affinché l'Operatore abbia l'opportunità di concretizzare gli obiettivi.

In questa prospettiva, allora, è opportuno che il *management* si svincoli da quella visione *new age* anni '80/'90, tanto cara ai guru della motivazione che ne fanno uno specchietto per le allodole al fine di vendere libri e riempire i teatri, che vuole la motivazione come elemento fondante di ogni successo e di ogni cambiamento. Come sosteneva lo psicologo francese Pierre Daco, non è *Volere è potere* bensì *Potere è volere*. Ossia si tende verso la meta dopo che ci si è dotati degli strumenti per farlo. Altrimenti gli obiettivi restano desideri, o sogni (altra parola tanto cara ai guru e spesso utilizzata anche da qualche *manager*). Ma, come si dice, i sogni sono gli obiettivi dei perdenti.



A PROPOSITO DI VIDEO O SLOGAN MOTIVAZIONALI

A tale riguardo è buona cosa, lì dove ancora si adotti questa pratica, evitare di trasmettere allo *Staff* (a volte lo si fa ad inizio settimana per *darsi la carica giusta*) i famosi video motivazionali: come si può pensare che vedere persone che si lanciano in caduta libera con il paracadute, con un sottofondo di musica rockeggiante, possa invogliare, invece di scoraggiare? Non viene in mente, in questi casi, al *management* e ai *team leader* che qualcuno tra gli Operatori, specialmente se alle prime armi, possa pensare “*Ma se è così difficile questo lavoro, non fa per me*”?

Il pensiero va anche alle solite frasi fatte, spacciate per novità e perle di saggezza dai già citati guru, appiccate alle pareti.

Il *management* ricordi che ciò che, oggi più che mai, la vera spinta a lavorare in un Call Center è il bisogno, appunto, di lavorare. Non ci sono sogni da realizzare. Non c'è crescita personale da inseguire. C'è solo da portare uno stipendio a casa. Qualcosa, insomma, di molto concreto. E non è poco. E non è semplice. Anzi.

Si lavora molto meglio restando con i piedi per terra.

3. GLI STILI DI LEADERSHIP

Gli argomenti fin qui esposti conducono inevitabilmente alla questione *leadership*, per ciò intendendo l'insieme dei comportamenti, regole e procedure adottate dal *management* e dai *team leader* (TL) allo scopo di orientare lo *staff* verso le mete aziendali riducendo conflittualità e distanze tra gli scopi individuali e quelli collettivi.

Qui la nostra attenzione si porta in modo specifico su ruoli e compiti svolti dai *team leader* nella pratica quotidiana, che per lo più rimandano ai modelli di gestione trasmessi dal *management* aziendale.



IL TEAM LEADER: MASTINO O BRAVA MAMMINA E BRAVO BABBINO?

Gli stili di *leadership*, in genere, puntano in due direzioni apparentemente opposte eppure, di fatto, convergenti. Da un lato troviamo il TL che si fa *cane da guardia* del *management*, che adotta atteggiamenti particolarmente direttivi se non del tutto autoritari.

Si tratta, insomma, del TL che fa quale punto focale del suo stile la *paura*. La sintesi di ogni suo incitamento è

“*Se non raggiungiamo gli obiettivi, tutti a casa*”.

In quest'ottica, il TL è una mamma o un babbo severo, autoritario, che non dà seconde *chance*.

Nell'altro versante troviamo il TL che, invece, adotta uno stile compiacente, che cerca sempre di calmare gli animi, di appianare i contrasti. Che insomma fa da *brava mamma* o da *bravo babbino*. È colei/colui che capisce e comprende, che incoraggia sempre e comunque, che dà seconde e terze *chance*, insomma che punta più a farsi voler bene che a gestire il *team*. O meglio, che crede di gestire il *team* attraverso il farsi volere bene.



COSA FA IL TEAM LEADER? GENERA CONSENSO O CREA CONDIZIONI?

Entrambi gli stili risultano disfunzionali e non solo per gli effetti immediati che producono (conflitti o acquiescenze tra TL e *staff* e all'interno dello *staff*) ma perché essi si basano su una profonda distorsione e cioè che il compito del TL sia quello di creare consenso.

Questa distorsione deriva da una profonda equivoco che nasce dal fatto che la maggior parte delle argomentazioni sulla *leadership* si basa sulla confusione tra la *leadership* politica e quella aziendale. Nel primo caso va bene la ricerca del consenso e della condivisione di un ideale, di un valore. In un'azienda, invece, una volta fissati gli obiettivi, bisogna creare le condizioni materiali e relazionali affinché tutti, pur se con le dovute differenze caratteriali ed attitudinali, giungano alla meta.

In questa prospettiva la *leadership* non genera consenso bensì ha il compito di creare queste condizioni, anzi è essa stessa una condizione.

Ciò, in sintesi, vuole dire:

- dare regole funzionali allo scopo, dunque dirette ad orientare i comportamenti delle persone che fanno parte del team e non ad intervenire sui loro caratteri;
- a partire da queste regole, definire procedure tese ad ottimizzare le risorse umane e materiali disponibili;
- comunicare, che non vuol dire sempre e soltanto spiegare bensì quantomeno indicare i motivi all'origine delle regole e delle procedure;, ascoltare, che si traduce nel non fare della **Non è stata trovata alcuna voce d'indice**.propria esperienza e della propria attitudine gli unici parametri attraverso cui valutare gli altri.