

# Il team si crea sul campo



**Il personale operativo deve essere formato e addestrato on the job non solo sui contenuti aziendali che deve trattare, ma anche sulle tecniche di comunicazione telefonica e (il team leader e il supervisor) anche sulla gestione di un gruppo**

di Barbara Coralli, managing director  
e senior partner di Studio Telemaco

**D**al gruppo di tre persone alla struttura di 1.000 operatori, il concetto vale per tutti: il fattore risorse umane deve avere la priorità rispetto a quello tecnologico. Attualmente è invece invalsa la tendenza a puntare tutto su sistemi e software avanzati per raggiungere gli obiettivi dei call o contact center. E si tratta di un banale e grossolano errore che sempre più aziende pagano sulla propria pelle, perché le fondamenta sulle quali poggia il successo quando si tratta di contact center restano i teleoperatori. Vent'anni fa, quando la comunicazione telefonica professionale era supportata da modesti mezzi tecnologici, si riusciva a creare valore e qualità, mentre oggi i più sofisticati sistemi senza operatori capaci non fanno raggiungere gli obiettivi. Il concetto non va frainteso: l'evoluzione dei supporti ha creato valore aggiunto e moltiplicato le applicazioni e le opportunità in termini sia qualitativi sia quantitativi, ma da sola non basta a sostenere la crescita. Fondamentale è rendersi conto che l'addetto al contact center è una figura professionale ben definita, con competenze e caratteristiche precise rivolte a un'attività complessa e stressante, e quindi non si può prescindere da una selezione e una formazione competenti e rigorose.

## **Alla teoria deve seguire l'addestramento**

Operatori, team leader, supervisor devono essere ben formati e addestrati non solo sui contenuti che devono trattare (società, prodotti, prezzi, informazioni tecniche e quant'altro), ma anche sulle tecniche di comunicazione telefonica e, per quanto riguarda i team leader e supervisor, sulla gestione di un gruppo. Le principali competenze del coordinatore sono: organizzazione dell'attività e degli strumenti, sostegno psicologico, motivazione, incentivazione, aggregazione del consenso; quelle del supervisor: valutazione dei risultati e dei costi, correzione del tiro, problem solving, coinvolgimento di professionisti quando serve. Entrambi devono anche avere un'approfondita conoscenza del field e delle tecniche di comunicazione: in questo campo vale due volte il detto "per comandare, bisogna saper fare".

Mettere in pratica le tecniche è la cosa più difficile e quindi un corso di una o anche tre giornate lascia il tempo che trova: se ci si aspetta che la performance del proprio team migliori sensibilmente, si resterà inevitabilmente delusi; per avere risultati, la parte teorica deve essere seguita dall'addestramento on the job, e questo lo può offrire solo chi la mette in pratica con

## Alcune delle dinamiche del call center sono simili a quelle di una squadra sportiva e per vincere ci vuole un coach di alto profilo, un professionista che abbia acquisito una perfetta padronanza delle tecniche

successo tutti i giorni. Il training può essere realizzato on site oppure con uno stage presso la struttura operativa di chi ha curato

la formazione. Lo stage consente al gruppo di valutare le prestazioni delle colleghe più esperte, oltre che di imparare sul campo, di porsi degli obiettivi di crescita professionale, mettere in pratica più facilmente e rapidamente le tecniche apprese al corso ed essere seguiti da un supervisor professionista "di lungo corso", mentre il team leader apprende o perfeziona la gestione efficace del team. Una terza possibilità prevede l'addestramento sul campo realizzato da una task force di professionisti formati, in missione presso il cliente per un periodo variabile di tempo.

### A chi rivolgersi per la formazione

Alcune delle dinamiche del call center sono simili a quelle di una squadra sportiva e per vincere ci vuole un coach di alto profilo, un professionista che abbia acquisito una perfetta padronanza delle tecniche. Attualmente il mercato della formazione per i call center è molto vivace; di conseguenza l'offerta si moltiplica, ma spesso con proposte inadeguate: non si può insegnare efficacemente la comunicazione telefonica professionale senza aver maturato una significativa esperienza sul campo. Allora basta rivolgersi alle agenzie di telemarketing? Dipende: non tutte le società di telemarketing svolgono un programma approfondito di formazione, nemmeno per i loro operatori, e quindi gestire una struttura di field non è una garanzia di formazione qualificata. Ci sono delle motivazioni ben precise: questa attività non offre sbocchi professionali di rilievo e inoltre una scellerata politica dei prezzi, imposta da un eccesso di gioco al ribasso da parte del mercato, ha causato una retribuzione sempre più bassa degli operatori (ci sono dei costi incompressibili, se vogliamo qualità e risultati); ne deriva che chi accetta questo lavoro lo vive come ripiego o più spesso come soluzione di transizione in attesa di migliori opportunità. Questo comporta uno scarso impegno nella crescita professionale e una breve permanenza nelle società di telemarketing; il che spinge gli operatori del settore a non investire in formazione interna.

La guerra dei prezzi che affligge il mercato del servizio di telemarketing si è estesa a quello della formazione e spesso anche le società specializzate finiscono per mandare a far docenza personale non sufficientemente qualificato, che costa meno ma non è in grado di offrire performance adeguate.

In sintesi, per scegliere bene, i vagli sono tre: lasciar perdere i tuttologi, ovvero chi fa formazione sui più disparati argomenti e quindi

anche sulla comunicazione telefonica e la gestione call center; scegliere tra le società che oltre a far formazione hanno anche una divisione field; valutare il servizio offerto dai soggetti che hanno passato il secondo vaglio, anche in funzione dei propri obiettivi (b2b o b2c, out o in bound?), da quanto tempo operano, che tipo di formazione fanno ai loro operatori, che programmi formativi utilizzano.

### Le linee guida per scegliere

Per un programma ben strutturato sono necessarie almeno 3 giornate di teoria, con metodi interattivi, esercitazioni e role playing, seguite da almeno 3 giornate di training on the job e interventi programmati di auditing nei primi tre mesi (per un obiettivo di eccellenza, il parametro ideale è di 100 ore di formazione complessive). Questi interventi dovranno essere ripetuti quando avverrà l'inevitabile caduta fisiologica di qualità, che interessa soprattutto i call center interni, i quali comportano un'attività ripetitiva.

I programmi più efficaci sono quelli aziendali e un corso ben strutturato deve essere preparato ad hoc e prevedere anche la costruzione di un piano di argomentazione fatta dai partecipanti, con discussione e correzione in aula, con diverse possibilità di soluzione. Un buon programma formativo è generalmente articolato in tre fasi: la prima è teorica e verte sulle tecniche e metodologie specifiche, oltre che sugli eventuali supporti tecnici; la seconda consiste in un'esercitazione pratica in azioni simulate e la terza in un'attività reale assistita dai docenti (training on the job o stage presso la struttura operativa del formatore). Questo vale anche per la formazione dei team leader e supervisor, che oltre ad avere una sezione dedicata alla loro specifica funzione, saranno affiancati dall'esperto per un numero variabile di giorni, a seconda delle necessità. Tutte e tre le fasi sono modulabili e articolabili in base alle esigenze specifiche, agli obiettivi e al personale operativo.

Non c'è nulla di esagerato: si tratta di un programma sostenibile ed è l'unico modo di avere risultati, redditività e qualità. C'è chi lo realizza da anni con successo ed è in grado di pensare a tutto, dalla selezione e dalla formazione alle strutture e ai supporti, fino alla realizzazione di contact center chiavi in mano. L'importante è scegliere bene.