

CALL CENTER PARAMETRI SPAZIALI DI BASE PER LA PROGETTAZIONE ERGONOMICA DEGLI AMBIENTI DI CUSTOMER CARE

Franca Pregnolato, Rotta Loria
Antropologa
Ivrea

Il call center rappresenta, e non solo nel settore della telefonia e dell'information technology, l'ambiente centrale dell'organizzazione aziendale. Una ricerca di prossemica condotta nel 98/99 nei call center Infostrada (Ivrea, Milano e Pozzuoli), finalizzata all'individuazione di un modello di lay-out compatibile con sistemi di attività call center focused, ha consentito di individuare i parametri spaziali di base dai quali non può prescindere una corretta organizzazione ergonomica di tali ambienti. Il modello individuato è stato integrato nel progetto architettonico delle tre sedi citate. Il problema della qualità ambientale, tuttavia, oggi comprende le relazioni umane, dunque reinveste la dimensione etica.

IL CALL CENTER: INFORMAZIONI SU UN NUOVO AMBIENTE DI LAVORO

Moderna "fabbrica del contatto con il cliente", il call center è lo strumento utilizzato da un numero sempre crescente di aziende per gestire, curare, supportare e incrementare la propria area di mercato. Si tratta di ambienti a elevata flessibilità spazio-temporale e a contenuto tecnologico avanzato, che hanno conosciuto uno sviluppo esponenziale in particolare dopo l'esplosione del settore telefonia.

In Italia i primi call center risalgono agli anni 70, ma circa sino al 95 si caratterizzano essenzialmente come reti interne o centri multinazionali, il cui progetto ambientale era ispirato soprattutto da preoccupazioni di ottimizzazione delle superfici e di massimo risparmio sugli arredi e suo lay-out. Negli ultimi sei anni, il mercato dei call center ha conosciuto nel nostro paese una crescita enorme, legata tra l'altro al fatto che l'evoluzione del bene da prodotto a servizio necessita di un valore aggiunto: la gestione del cliente ne è l'aspetto centrale.

Strumento di marketing, di customer satisfaction, di produzione (in particolare per il settore della computer telephony), di business e di ricerca, il call center crea un rapporto sinergico tra clienti, imprese, enti, istituzioni che si basa su questi presupposti:

- mettere il cliente o l'utente in generale al primo posto
- massimizzare l'efficacia del contatto
- migliorare i benefici del servizio

- incrementare la fedeltà del cliente
- ridurre i costi di gestione

Secondo le stime del Rapporto Datamonitor, integrate con i dati forniti da una ricerca Markab, nel nostro paese si è passati dalle 7.300 postazioni di lavoro del 1996, alle oltre 40.000 della fine 2000, per un numero di addetti che operano nei call center stimato intorno alle 50.000 persone. La distribuzione territoriale dei call center interessa tutto il territorio nazionale, con una prevalenza nelle aree del Piemonte e della Lombardia, seguite dall'area di Roma e dalla provincia di Napoli. La ripartizione delle postazioni per settore economico interessa, in ordine di importanza: il comparto delle telecomunicazioni, l'outsourcing, i servizi, le banche, la pubblica amministrazione.

In considerazione del fatto ormai inoppugnabile che la net economy ha un ruolo di acceleratore del cambiamento, quello dei call center è dunque un modello di organizzazione del lavoro, degli spazi, delle tecnologie e delle competenze destinato ad ampliarsi. Un mondo la cui frantumazione e instabilità spazio-temporale e comunicativa non consente, a chi opera al suo interno, di affermarne le reali problematiche nelle forme e nei tempi dovuti, ma che non per questo va ignorato o trascurato dalla ricerca contemporanea.

Per essere in grado di affrontarlo, bisogna però fare ergonomia in modo nuovo, partecipando al campo di osservazione per cicli temporali rappresentativi della realtà osservata, poiché nel mondo tecnologico avanzato la qualità ambientale non riguarda solo gli spazi, ma comprende il tempo, i rapporti tra le persone, la comunicazione. Il cambiamento in atto è un cambiamento del

tessuto antropologico vasto e profondo, del modo stesso di concepire il lavorare. La riduzione della nocività ambientale oggi comprende nuove garanzie, prima di tutto l'equilibrio psicologico di chi lavora, insieme alla sua crescita professionale.

GLI SPAZI E GLI OPERATORI DEL CALL CENTER

Gli elementi costitutivi di un call center sono: le persone, i processi organizzativi, le tecnologie, gli spazi, il sistema dei compiti. Le tipologie di addetti di un call center sono:

- gli operatori che curano il contatto con il cliente
- i responsabili di gruppo che gestiscono gli operatori, responsabili del controllo qualità
- i tecnici che supportano operatori e team leader per le problematiche di rete
- gli amministrativi che gestiscono i dati e gli aspetti commerciali dell'attività

L'organizzazione di un call center si basa sul lavoro di squadra, con un team leader responsabile di un numero di operatori che varia mediamente tra i 15 e i 30-40. Gli operatori di centralino sono assunti normalmente in prima battuta con contratti part-time, per turni di 5 ore, scanditi quotidianamente da pause obbligate di un quarto d'ora ogni due ore lavorative e organizzati su cicli settimanali. I TL sono normalmente a tempo pieno e gestiscono un numero quotidiano di operatori compreso tra i 50 e i 120. Se il servizio viene fornito nella fascia oraria compresa tra le 8 e le 24, in una giornata si succedono normalmente 5 turni (tre in successione temporale e due a cavallo dei cambi turno per evitare disservizi): a questi vanno aggiunti i turni di notte se il servizio interessa le 24 ore. Un servizio di customer care copre normalmente 365 giorni all'anno. La postazione degli operatori a centralino viene assegnata e varia costantemente, come pure quelle degli addetti al back office e all'help desk, che normalmente sono assunti a tempo pieno su due turni.

Nei call center gli impianti sono ad elevata tecnologia e richiedono, a seconda della qualità dei servizi, staff qualificati e aggiornamenti continui. Gli ambienti sono solitamente di ampie dimensioni, secondo il modello dell'open space, con un numero di postazioni che può superare le 200 unità e una rotazione spazio-temporale di operatori che può arrivare, in una giornata lavorativa di cinque turni, a un movimento interno di 1000 e più persone. I ritmi di lavoro incalzanti,

il tipo di servizio, l'organizzazione dei turni e l'esigenza di costante supervisione, rendono l'ambiente di call center particolarmente movimentato; per questo motivo, i requisiti base del lay-out, indipendentemente dal settore economico, sono:

- massima flessibilità e funzionalità degli spazi
- ergonomia della postazione e degli arredi
- qualità dell'ambiente in generale
- aree di servizio di tipo integrativo
- contenimento dei costi di gestione

UNA RICERCA DI PROSSEMICA IN TRE CALL CENTER DEL SETTORE TELEFONIA

Pur essendo già presente sul mercato come rete di supporto di molte medie e grandi aziende, dopo aver ottenuto la licenza di operatore pubblico nazionale nel febbraio del '98, l'azienda sede della ricerca diventa, dal settembre dello stesso anno, il primo operatore telefonico alternativo del mercato residenziale (telefonia fissa) nel nostro paese e, tra la fine del '98 e l'aprile del '99, si consolida come secondo operatore nazionale. La scelta di ripetere la positività di un'esperienza già realizzata in Olivetti nell'84/86, va collocata da un lato nel contesto delle sue origini (Infostrada nasce Olivetti) e dall'altro nel processo di crescita rapidissima che ha conosciuto.

Il campo è stato affrontato con i modelli e i metodi dell'indagine prossemica, specializzazione dell'antropologia che cerca di integrare nella prospettiva fisiologico-funzionale dell'ergonomia, lo studio partecipato dei processi spazio-temporali, comunicativi e culturali che sono propri di un sistema di attività.

Obiettivi della ricerca

- riduzione del discomfort ambientale dovuto alla turbolenza organizzativa
- coinvolgimento nel progetto d'ambiente delle diverse fasce di operatori
- verifica contestuale e in tempi reali della qualità del progetto
- individuazione del sistema di esigenze e delle criticità ambientali
- definizione degli spazi integrativi e delle aree di supporto alle attività

Step della ricerca

- Analisi della problematica relativa all'evoluzione dell'ufficio e delle attività
- Studio degli aspetti prossemici dell'uso della postazione
- Osservazione delle interazioni prossemiche nelle due tipologie di lay-out osservate
- Individuazione delle caratteristiche strutturali di un ambiente call center focused
- Riduzione delle criticità dei lay-out realizzati e definizione di un modello unitario.

La ricerca

- Sette mesi di osservazione e partecipazione al campo nelle sedi di Milano e Ivrea
- Esperienza in vivo dell'attività di customer care per i cinque turni (quattro mesi)
- 115 interviste (99 registrate, 16 scritte)
- osservazioni quantitative sulla break area
- interazione con progettisti e responsabili aree

IL MODELLO DI OPEN SPACE "INTERATTIVO"

I risultati della ricerca, più ampiamente trattati nel testo citato in bibliografia (Pregolato, 2001), consentono di disegnare un ambiente tipo basato sulla centralità dell'area di customer care rispetto alle altre aree e agli ambienti satellitari, secondo un modello di lay-out che favorisce, attraverso la collocazione centrale della break area e del learning center, un tipo di movimentazione interna che consente agli operatori dei diversi settori operativi di interagire e interrompere l'isolamento comunicativo dovuto alle caratteristiche della performance. La tipologia aggregativa di tale spazio può essere sviluppata tanto orizzontalmente che verticalmente, adattandosi anche ad ambienti preesistenti, come è accaduto per le sedi della ricerca. I parametri quantitativi e qualitativi di base di questo modello, sono i seguenti (Fig. 1):

La postazione

- Intorno della postazione sufficientemente ampio ($X > 12\text{mq}$), per consentire l'esecuzione di tutte le attività collaterali non finalizzate (dondoli, stiramenti, movimenti inattesi senza rapporto evidente con il tipo di attività o la situazione, ecc.), gli affiancamenti funzionali e occasionali (comunicazione finalizzata, interazioni spontanee) e il movimento di soggetti disabili. Altezza dei pannelli divisorii

perimetrali tale da non impedire la visibilità dell'ambiente

- Seduta massimamente confortevole flessibile, oltre che ergonomica, ma non flessibile al punto di non essere in grado di assorbire i movimenti improvvisi e le pressioni posturali dovuti alle tensioni della performance
- Distanza e orientamento tra postazioni e collocazione rispetto a ingressi, passaggi e soglie tale da garantire un parziale isolamento acustico, ma non visivo e comunicativo.
- Parti strutturali e accessorie (cassetti, armadietti, superfici) tali da consentire una personalizzazione minima della postazione e da facilitare l'accesso dei portatori di disabilità fisiche e motorie

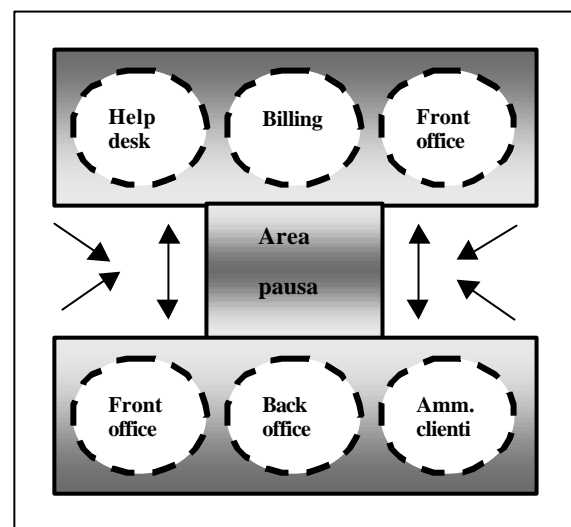


Figura. 1 – Modello di open space interattivo

Lo spazio dei gruppi per sistema di attività

- Organizzazione del lay-out focalizzata sulla compresenza di gruppi funzionalmente differenziati e sulla loro visibilità reciproca e interazione prossemica, spazialmente organizzati dal massimo al minimo di movimentazione ambientale
- Postazioni individuali affiancate in successione lineare alternate a gruppi di postazioni a isola per la customer care (le due disposizioni sono ugualmente apprezzate dagli operatori di centralino)
- Organizzazione a isola per le postazioni degli operatori di back office e di help desk (favorisce la comunicazione diretta, l'integrazione del gruppo, la possibilità di autodeterminare i tempi di rotazione)

- Aree dedicate e acusticamente protette, ma visibili per i responsabili di team (uffici interni agli open space a visibilità regolabile).

L'open space interattivo

- Ambiente di dimensioni medio-grandi ($1000\text{mq} < X < 700\text{mq}$), a visibilità totale, con aree protette acusticamente, parzialmente protette visivamente e totali libertà di movimento tra aree funzionali
- Organizzazione del lay-out tale da favorire l'ancoraggio spaziale dei gruppi al responsabile di team (una postazione TL ogni 20/25 operatori), in modo che il gruppo di riferimento per cicli di turnazioni non superi le 200 persone
- Materiali altamente fonoassorbenti e di facile manutenibilità. Sistemi di illuminazione massimamente individualizzabili. Colori tenui e superfici antiriflesso
- Presenza di ambienti di servizio e facilities interne accessibili a qualunque ora (break area e ambienti relax), spazi comuni di incontro, coordinamento delle attività, e formazione

LA BREAK AREA

Pur dedicandosi a un tipo di attività in se stessa ipercomunicativa, l'operatore/operatrice dei call center vive in realtà una frantumazione organizzativa e un'instabilità spazio-temporale del tutto estranea a ogni precedente forma di lavoro. Ciò determina un forte isolamento interpersonale, poiché il tempo per relazionarsi si riduce al momento della pausa. Per questo motivo si considera il progetto di queste aree particolarmente importante per valorizzare i processi di interazione attraverso i quali prende forma l'identità professionale e collettiva (Fig. 2).



Figura 2 . Ambienti base della break area

Caratteristiche strutturali delle aree pausa

- Locale di ampie dimensioni collocato in modo da favorire l'incontro e socializzazione
- Ambiente a visibilità totale con nicchie a parziale privacy visiva e acustica, area fumo differenziata o spazi aperti adibiti allo scopo
- Arredi, tavoli e sedute organizzate in modo centripeto e in numero tale da consentire la formazione di gruppi a numerosità variabile
- Distributori con rifornimento alimentare differenziato, caldo e freddo, posizionati a distanza adeguata dai servizi igienici e in modo da impedire la formazione di code, blocchi degli accessi e del flusso pedonale

Servizi satellitari e aree integrate

- Ambiente cucina attrezzato con forno micro-onde, frigorifero, accessori cartacei e sedute per i turni che non possono accedere a un eventuale servizio mensa
- Servizio informazioni interne
- Area relax o stanza del silenzio
- Polo tecnologico o "borne" interattive

LA LEARNING AREA

La caratteristica principale della popolazione giovanile di cui si compone normalmente un call center è di essere ancora impegnata nel percorso di studi universitari. La caratteristica centrale dell'attività di customer care è l'impressionante rapidità con cui si evolve il settore, tanto in relazione al mercato che alle tecnologie.

Il learning center è lo strumento di cui ogni azienda dovrebbe dotarsi, anche in forma solo embrionale, per soddisfare sia le esigenze di formazione interna, sia i sistemi di formazione in autoapprendimento compatibili con una frammentazione temporale e organizzativa delle attività non sempre facile da conciliare con le attività e i tempi esterni. Esso si configura come spazio fisico o virtuale dedicato all'apprendimento individuale e alla condivisione e approfondimento delle conoscenze di gruppo. Il suo modello architettonico prevede i seguenti spazi:

- Aule training per la formazione
- Aule internet con postazioni ad accesso libero
- Laboratori audiovisivi e linguistici
- Mediateca e biblioteca

Per un approfondimento della problematica si rimanda al contributo su questo tema contenuto nel testo citato.

NUOVE FORME DI DISAGIO AMBIENTALE NELLA CUSTOMER CARE

Nei call center e nei servizi di customer care in generale, la riduzione del discomfort ambientale e un'adeguata progettazione degli spazi non esauriscono la problematica del disagio e delle nuove tipologie di nocività ambientale, che interessano anche: la motivazione, la valutazione, la mobilità, il turn-over.

Il ruolo degli spazi offre un contributo molto parziale alla riduzione dello stress indotto da questi aspetti, interessati da fattori di natura gestionale e organizzativa strettamente connessi alla politica aziendale. Qui di seguito si offrono alcuni spunti di riflessione in proposito.

Motivazione

- La positività dell'impatto ambientale (dimensioni dell'open space, ergonomia della postazione, cura e gradevolezza degli spazi), risulta fondamentale per compensare la ripetitività della performance e ridurre lo stress indotto dalla flessibilità spazio-temporale
- La rotazione su compiti differenziati e l'introduzione di variazioni nello standard della performance, sono fattori che la rendono più sostenibile e ne migliorano la qualità
- La qualificazione professionale e la specializzazione dei contenuti è considerata indispensabile alla progettualità individuale e alla costruzione dell'identità aziendale
- La qualità delle relazioni umane è fattore di scelta e di fidelizzazione di tutti i livelli operativi, anche quando il lavoro viene considerato come impegno temporaneo

Valutazione

- L'organizzazione del lay-out favorisce il team process e consente di valorizzare le capacità degli operatori nonostante l'elevata flessibilità spazio-temporale
- L'aggregazione spaziale e numerica dei gruppi deve essere tale da consentire affiancamenti operativi e da evitare un'exasperata percezione del controllo
- Regole di relazione chiare e criteri di giudizio e promozione professionale espliciti sono

essenziali per la crescita personale e professionale

- L'aggiornamento culturale dei responsabili di team è garanzia di gestione del team process, di valorizzazione delle capacità degli operatori, di scambio e trasmissione di competenze tecniche

Mobilità

- Importanza della possibilità di proiezione aziendale verticale e orizzontale per tutte le fasce di operatori
- Centralità degli spazi informativi e formativi (servizio informazioni, learning center, aule internet, aule training)
- Valorizzazione della comunicazione interna mediante aree di integrazione dei gruppi (break-area) e spazi di incontro/confronto
- Utilità di collegamenti esterni a carattere culturale o formativo

Turn-over

- Esigenza di spazi fisici e organizzativi di crescita e valorizzazione professionale
- Importanza di una maggior stabilità spazio-temporale
- Partecipazione alle problematiche aziendali
- Identificazione ed esplicitazione di uno stile aziendale coerente

CONCLUSIONI

L'indagine prossemica, con la partecipazione attiva al contesto studiato, consente di evidenziare le criticità delle tipologie di lay-out in relazione al benessere degli operatori attraverso l'esperienza diretta della performance; consente di valutare in vivo la compatibilità tra lay-out, performance, strategie comunicative e organizzazione di un sistema di attività; consente di individuare, al di là del valore funzionale del progetto, lo scarto globale/locale in relazione a stili d'uso e simbologie attribuiti allo spazio di lavoro, offrendo più efficaci strumenti di intervento sui processi di integrazione dei gruppi; amplia le conoscenze relative alla qualità del prodotto o della performance grazie all'esperienza diretta dei suoi limiti e delle sue difficoltà, incrementandone quindi il range di usability.

In generale, i modelli e i metodi della disciplina, complementari a quelli dell'ergonomia, evitano da un lato di far cadere nei rischi propri di ogni approccio funzionalista veterolarckiano o

evolutive neotautologico, in quanto presuppongono un salto interpretativo che muove da un principio solidaristico ed affettivo; dall'altro consentono di evitare gli eccessi di razionalizzazioni ossessivamente scientiste che rischiano di trasformare il mondo del lavoro e del consumo in una vera e propria galera universale.

Quando si parla di qualità ambientale, di usabilità del prodotto o della performance, bisogna però ricordare anche che, con il benessere di chi lavora, va tutelata la dignità dei contenuti del lavoro: l'essere umano non è la ruota di un ingranaggio di consumo o di scienza, né un grande orecchio tenuto in vita per esistere in funzione di un tipo di mercato e di organizzazione che, nonostante tutte le apparenze, erige tra le persone un vero muro comunicativo.

Oggi l'ergonomia deve rintracciare nuove modalità di intervento etico: una volta ottenuta la qualità ambientale, cosa rimane del lavoro come esperienza di crescita collettiva e personale?

Per quanto riguarda i giovani dei call center, due sono gli spazi di intervento fondamentali:

- promuovere e garantire l'applicazione della 626 in tutti gli ambienti di lavoro a tecnologia avanzata che fanno della flessibilità il loro punto forte (non tutti i call center sono come quelli di cui qui si è trattato)
- colmare i vuoti legislativi che rischiano di sottrarre a un'intera generazione di giovani il diritto alla progettualità professionale (spazi di promozione e formazione).

Quale sia stato il suo percorso formativo, nessun ergonomo può permettersi di ignorare il fatto che il lavoro, oltre a un valore storico-evolutivo, scientifico, economico e sociale, ha un plusvalore squisitamente antropologico - uno stato dell'anima - detto altrimenti: speranza di futuro.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (1998), Il Call Center come strumento di marketing e di customer satisfaction. SYSTEC System Technology Institute, Milano.
- AA.VV. (1999), Il Call Center: un sistema multimediale e interattivo per l'azienda customer oriented. Convegni & Formazione, IL SOLE 24 ORE, Milano.
- AA.VV. (1999), Come riorganizzare e ottimizzare gli spazi d'ufficio. Somedia, Milano.
- AA.VV. (2000), Ergonomia del call center. Somedia, Milano.

- Albera G., Monti N. (1998), Call Center: Organizzare e arredare il call center. Office Layout, 79, 54 – 65.
- Devolvé N: (1985), Les activités collatérales en éthologie ergonomique. L'année Psychologique, 85, 549-565.
- Fiorenza O, Roj M.(2000) Workspace/Workscap. I nuovi scenari dell' ufficio. Skira, Milano.
- Gagliardi P (1986), Le imprese come culture. Isedi, Torino.
- Geertz C. (1988), Antropologia interpretativa. Il Mulino, Bologna.
- Hall E. (1985), Assiomi della cultura. Laboratorio di scienze dell'uomo, 2, 14-19.
- Monti N. (1999), Architettura del call center. Ufficiostile, 1, 53 – 57.
- Moscattelli G., Almirante G.P. (1997), Call center. Come progettarlo, come realizzarlo, come gestirlo. EDP, Milano.
- Palamara R., Campi M. (2001), Call center e risorse umane. Franco Angeli, Milano.
- Piccardo C, Benozzo A. (1996), Etnografia organizzativa. Raffaello Cortina, Milano.
- Pregolato Rotta Loria F. (1984), Considerazioni teoriche e metodologiche sullo studio antropologico della relazione sistema corporeo/ambiente costruito. Antropologia contemporanea, 7, 4, 369-371.
- Pregolato Rotta Loria F. (1997), Postulati, nozioni prime, tassonomie e metodi di ricerca della prossemica. In AA.VV., Valutare il costruito. Alinea Editrice, Firenze.
- Pregolato Rotta Loria F. (1998), Antropologia e prossemica. Campanotto, Udine.
- Pregolato Rotta Loria F. (1998), Gli spazi del lavoro intelligente. Una ricerca di prossemica in un villaggio elettronico. Alinea Editrice, Firenze.
- Pregolato Rotta Loria F. (2001), Call Center Infostrada. Alinea Editrice, Firenze.
- Sias R. (2000), Call center. Officina del contatto virtuale. Ufficiostile, 1, 32 – 35.
- Sperandio J.C., Uzan G. (1999), La question du temps et de l'environnement social del aveugles. Colloque FISAF et CNEFEI. UNESCO.