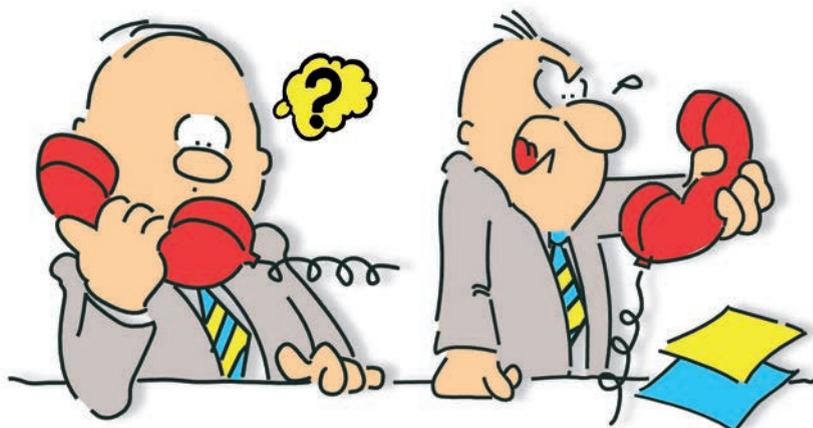


Maurizio Giantin



GESTIRE I CLIENTI AL TELEFONO

**Tecniche e consigli per affrontare
con meno stress e più efficacia
le telefonate di lavoro**



MANUALI/FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Maurizio Giantin

GESTIRE I CLIENTI AL TELEFONO

**Tecniche e consigli per affrontare
con meno stress e più efficacia
le telefonate di lavoro**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione di <i>Paolo Meneghelli</i>	pag. 11
Introduzione	» 13
1. Come decide un cliente	» 15
1. Siamo come un iceberg	» 17
2. Le nostre teorie personali	» 19
3. Il peso della comunicazione verbale al telefono	» 22
4. La profezia che si autodetermina	» 24
2. La forza delle parole e della voce	» 27
1. Riducete l'uso di parole negative	» 28
2. Evitate le espressioni esagerate, e i superlativi	» 29
3. Basta con i modi di dire scontati!	» 30
4. Togliete di mezzo le parole che mettono il dubbio	» 31
5. Utilizzate un linguaggio semplice	» 32
6. Sfruttate la voce	» 36
3. Come rispondere al telefono	» 45
1. Come iniziare	» 45
2. Sorridete	» 48

3. Simpatia per somiglianza	pag. 49
4. Fate domande per capire bene	» 50
4. Consigli per gestire la conversazione	» 53
1. Prendetevi del tempo prima di rispondere	» 53
2. Come rispondere se non sapete cosa dire, o non potete passare la telefonata	» 55
3. Quando non ce la fate, siate sinceri e dite “no, non ce la faccio”	» 56
5. Come concludere la telefonata	» 59
1. Siate chiari con i clienti, e spiegate quello che farete	» 59
2. Abituatevi a valorizzare ciò che fate	» 60
3. Ogni tanto fate sospirare il cliente!	» 62
4. Repetita iuvant	» 64
6. Suggerimenti per un ascolto efficace	» 71
1. Il potere dell’ascolto	» 71
2. Partecipate attivamente	» 74
3. Rallentate e fate una cosa per volta	» 75
4. Come imparare ad ascoltare	» 77
7. Come gestire le lamentele	» 81
1. La relazione vale più di ogni altra cosa	» 81
2. Avete già quello che vi serve	» 84
3. Come rispondere a un cliente arrabbiato	» 86
4. Ascoltate senza mai entrare in contrasto	» 88
5. Manifestate attenzione al problema del cliente	» 90
Post scriptum	» 95
Non si finisce mai di imparare	» 95
Cambiare fa bene	» 96

Per ogni cosa ci vuole allenamento	pag. 98
Cercate la motivazione nei risultati	» 99
Appendice. Soluzioni delle esercitazioni	» 101
Riferimenti bibliografici	» 109

A mia madre e mio padre

Ringrazio tutti coloro che direttamente o indirettamente hanno partecipato alla realizzazione di questo libro. Un grazie particolare ai miei genitori, a mia cognata Paola e all'amico Paolo Meneghelli per il supporto e la revisione del testo e a tutti i miei allievi che mi hanno chiesto se avevo mai scritto un libro.

Prefazione

La prima impressione è quella che conta. Ce lo dicono fin da quando siamo piccini: un bel vestito, un sorriso, movimenti composti e un atteggiamento sciolto sono il miglior biglietto da visita. Nel lavoro ciò che è un consiglio diventa un dogma, perché chiunque si rivolga al cliente, quale che sia il suo ruolo, in quel momento “è” l’azienda.

Eppure, se mettere un bel vestito, sfoggiare un sorriso smagliante e mostrarsi sicuri è per certi versi facile, come la mettiamo con la comunicazione verbale? Sì, ci si sente per telefono. E allora diventa tutto più difficile.

Parole e voce comunicano un’immagine e condizionano la relazione: possono trasmettere indisponenza o svogliatezza, ma anche una semplice, comunissima, diffusissima giornata storta. Noi non ce ne accorgiamo, ma il nostro interlocutore sì: e a quel punto sono dolori...

Se guardiamo le cose dall’altro punto di vista, infatti, scopriamo che parlare e rispondere in un certo modo e sapere come comportarsi in determinate situazioni, può diventare la chiave di volta per la costruzione di un rapporto positivo con i clienti. Far percepire il proprio sorriso e la disponibilità a chi sta dall’altra parte del cavo non è solo uno strumento, ma un toccasana. In primis per l’azienda, ma anche per se stessi, perché una telefonata sbagliata è in grado di trasformare una giornata storta in una serata tragica. Al contrario, quella buona può dare una svolta positiva e cambiare sorprendentemente le cose.

L’autore ci spiega (e ci insegna!) proprio questo: a rispondere al telefono con la consapevolezza che le nostre parole, la velocità con cui parliamo, il modo con cui diamo le risposte, il tono e il volume

della nostra voce hanno un peso, e sono un elemento decisivo per l'azienda con cui lavoriamo, ma soprattutto per noi stessi. Perché se è vero che rispondiamo ogni giorno a centinaia di telefonate, è parimenti vero che “al di fuori” siamo anche noi semplici clienti. E una risposta sgarbata conosciamo bene quanto (ci) pesa. Rispondere bene per lavorare meglio: è questo il segreto racchiuso in queste pagine.

Per capire tutte le sfumature, il libro – e qui sta il vero valore aggiunto – offre alcuni esempi pratici che ancorano la teoria e le “regole” a una realtà concreta: è nell'immedesimarci nelle situazioni raccontate che possiamo trarne grandi benefici. E, proprio come in una telefonata piacevole, il libro si legge tutto d'un fiato, e lascia quella sensazione positiva che ti fa dire: “Perché non ci avevo pensato prima?!”.

In aggiunta, i professionisti più attenti ritroveranno, sparsi sotto traccia in queste pagine, alcuni semi da raccogliere e coltivare per trasformare la propria esperienza lavorativa in qualcosa di più completo, meno stressante e soprattutto più gratificante. Maurizio Giantin utilizza il tema del telefono per dirci qualcosa di più: ovvero che la qualità del servizio che offriamo e dell'esperienza che noi stessi viviamo come professionisti è tutta contenuta nelle piccole cose. Alzare la cornetta è una di queste.

Paolo Meneghelli

Introduzione

Chi lavora con i clienti al telefono tutti i giorni, sa bene quanto sia un mestiere difficile e sfiancante. Rispondere a lamentele e richieste di ogni tipo, capire i problemi e fornire assistenza, o a volte anche il solo spiegare e farsi capire, sono attività che richiedono una buona capacità di comunicazione e di relazione, e molta pazienza. Occorre saper dare risposte veloci, ma non sbrigative; essere disponibili, ma senza perdere tempo; spiegare in modo chiaro, senza però dilungarsi troppo; riuscire a rassicurare senza promettere; essere decisi, ma non aggressivi; accontentare uno, senza tralasciare tutti gli altri. A tutto questo aggiungiamoci la lunga lista di email che riceviamo ogni giorno, e quella sensazione costante di non avere mai il tempo sufficiente per fare tutto. È facile accumulare tensione, ansia, stress. La motivazione cala, e cresce invece un senso di rifiuto e malessere generale. Questo è un sentimento comune per chi opera, per esempio, in un call center o al centralino di un'azienda, in un ufficio commerciale o di assistenza tecnica, come per tutti coloro che trascorrono molto tempo al telefono per lavoro.

In tali situazioni viene da chiedersi se vi sia un antidoto, un modo per lavorare meglio, ed è proprio la volontà di saperlo che costituisce l'ingrediente principale. La necessità di lavorare con meno stress e di riuscire a risolvere più agevolmente certe situazioni, il desiderio di sentirsi più sicuri o meno in difficoltà al telefono, e di gestire con più facilità i problemi di comunicazione di ogni giorno è ciò che dà l'impulso principale, e che può trasformare il contenuto di un libro, nello strumento di lavoro più efficace e sorprendente.

Poi ci sono le tecniche di comunicazione. Solitamente, si crede che servano a rendere i clienti soddisfatti, ma questo è solo un

aspetto, e forse quello meno importante. Nella mia attività di formazione, non ho mai conosciuto persone che volessero sapere come far felici i propri clienti, semmai gente sempre più stressata dal lavoro che avrebbe pagato chissà cosa per lavorare meglio. Questo libro spiega come fare. Il successo che ne consegue porta a ritrovare motivazione e fiducia, e a ottenere risultati sempre più soddisfacenti.

Nel cammino, però, ci si può trovare di fronte a un grande ostacolo: le abitudini. È il peggior nemico.

Certi automatismi, come per esempio alcune tipiche risposte al telefono, sono davvero resistenti e duri da sconfiggere, talmente radicati da non renderci neppure conto della loro presenza. C'è poi quella naturale incertezza che si avverte quando si prova a fare qualcosa di nuovo. A volte sembra che tutti gli sforzi messi in campo non servano a nulla, e si perde facilmente la fiducia, ma è normale se si cerca di imparare una cosa che non si è mai fatta prima. Guidare un'auto con il cambio automatico è difficile per coloro che non lo hanno mai fatto, e la cosa più semplice (e comoda) del mondo per chi lo fa ogni giorno.

Cambiare costa impegno, soprattutto all'inizio, ma è altrettanto vero che quando ci sono volontà e determinazione, si possono superare anche gli ostacoli più grandi. Il desiderio, o la necessità, di avere un'auto con il cambio automatico può portare ad apprenderne l'utilizzo con velocità sorprendente.

Se sapeste che una certa frase detta al telefono ha l'effetto di calmare un cliente arrabbiato e di sistemare la cosa più velocemente, vorreste sapere di quale frase si tratta? Scommetto di sì, ed è questo ciò che importa: la vostra voglia di scoprirlo, perché sapete che vi potrà essere di grande aiuto nel lavoro quotidiano.

Dunque, non vi rimane che leggere quanto segue e prendervi le vostre soddisfazioni. Un poco alla volta, ogni giorno che passa. Se ci riuscirete, non tornerete più indietro.

Il primo passo per lavorare meglio, è capire come ragiona il cliente nelle sue scelte.

Se c'è un negozio, un ristorante o un qualunque esercizio commerciale che è entrato a far parte della vostra lista nera, molto probabilmente è perché qualcosa vi ha seccato in modo particolare: attese infinite, personale scortese o poco disponibile, mancanza di serietà o considerazione, e altro ancora. Al contrario, quel luogo dove tornate più spesso, è certamente quello che vi fa sentire meglio, più a vostro agio, dove le persone vi salutano e vi accolgono, vi ascoltano e capiscono ciò che avete in animo, facendo del loro meglio per favorirvi.

Quando si pensa al cliente, generalmente si rischia di commettere un errore di valutazione: si può essere portati a credere che il suo comportamento d'acquisto sia condizionato unicamente dalla qualità di ciò che compra. Ma non è sempre così.

Non c'è cliente che non cambi prodotto, per quanto buono, se nell'acquistarlo viene trattato male, o poco considerato. E ci sono clienti che continuano a rivolgersi sempre allo stesso fornitore nonostante il costo superiore e le offerte della concorrenza, perché sentono di poter contare su un qualcosa di più.

Ho visto molti clienti affezionarsi ai propri fornitori, impiegati o venditori che fossero. Ne è la prova il fatto che alcuni cercano di parlare sempre con le stesse persone, quelle in cui ripongono maggiore fiducia, e con le quali si trovano a proprio agio.

Ogni volta che un cliente decide di acquistare, lo fa anche con il cuore, e non solo con la ragione. Vede l'utilità di ciò che desidera, ma

anche se può affidarsi alle persone che ha di fronte. Alla voce “convenienza” ci sono soprattutto le persone e il servizio che rendono, la loro serietà e disponibilità. E tra le cose che contano per voi, c’è soprattutto la stima e la fiducia dei vostri clienti.

Qualche anno fa sono stato in vacanza in un agriturismo nelle Marche con mia moglie. Eravamo di ritorno da una gita e avevamo passato un bel po’ di tempo a camminare in un paese alla ricerca disperata di un posto dove poter mangiare qualcosa. Molti locali erano chiusi, così che la gente si era riversata tutta negli unici due che erano rimasti aperti. Alla fine decidemmo per quello che ci sembrava più grazioso.

Il locale era affollato. Tavoli e persone ovunque, e camerieri che si incrociavano di continuo negli stretti corridoi formati dalle sedie. I morsi della fame non ci avrebbero consentito di continuare con altre ricerche, e decidemmo quindi di attendere che si liberasse un tavolo. Con nostra grande sorpresa, ci venne subito incontro un cameriere. Aveva la fronte imperlata di sudore, eppure lo vidi comunque sorridere e chiederci scusa per l’attesa. Subito si rituffò in mezzo alla sala per trovarci un posto e riemerse poco dopo per accompagnarci al tavolo che aveva fatto preparare a tempo di record.

Nonostante il locale traboccasse di clienti, riuscimmo ad avere i nostri piatti caldi a pochi minuti dall’ordinazione, senza mai attendere per più di dieci minuti tra una portata e l’altra.

Finito di pranzare, riposi il tovagliolo, mi alzai e andai incontro al cameriere ringraziandolo per le accortezze e la sua disponibilità. Notai mia moglie guardarmi un po’ imbarazzata, ma scorsi soprattutto gli occhi lucidi del cameriere.

Inutile dire che tornammo lì sino alla fine della nostra vacanza. La gentilezza di quella persona ci conquistò molto più dei piatti di quel locale, peraltro in linea con quelli dei ristoranti vicini.

Recentemente ho telefonato a un negozio di abbigliamento sportivo poiché volevo acquistare un sottocasco da moto. Era un regalo e purtroppo, come mi accade spesso, mi ero trovato all’ultimo momento. Sfortunatamente ciò che desideravo al momento non era disponibile, e non avrei potuto averlo se non dopo cinque giorni. La commessa, notato il mio sconforto, si prese comunque nota della

mia richiesta. Nel pomeriggio la sorpresa: mi richiamò per dirmi che l'avrei potuto ritirare la mattina successiva. In poche parole, mi aveva salvato. Forse per altre persone poteva essere una questione di poco conto, così come per la commessa, ma per me no. E lei lo aveva capito.

Siamo tutti particolarmente sensibili a come veniamo trattati.

Accortezza, cordialità, disponibilità, oggi hanno ancora più valore, perché divenute rare, e sono gli strumenti più efficaci per lavorare meglio, perché servono a ottenere la benevolenza del cliente e a predisporlo maggiormente nei nostri confronti. Inoltre, regalano soddisfazione anche a chi fornisce il servizio, producendo nuova motivazione... e quando si lavora al telefono con i clienti, ne serve molta.

1. Siamo come un iceberg

Si dice spesso che coloro che rispondono al telefono sono il più importante biglietto da visita di un'azienda, ma non è un semplice motto da incorniciare in ufficio, o un monito da utilizzare all'occorrenza. Ha una rilevanza ben più grande.

Quando iniziai a occuparmi di formazione, mi insegnarono una cosa che fa ancora parte della mia "scaletta" in aula, un concetto che mi guida sempre: siamo come un iceberg. Sembra strano come possiamo somigliare a queste grandi montagne di ghiaccio che galleggiano sul mare ed emergono solo per una piccolissima parte, eppure, anche noi *abbiamo una parte visibile a tutti, e una parte sottostante molto grande e non visibile, ma che si deduce da ciò che sta sopra.*

Facciamo alcuni esempi. Il sorriso e la voce cordiale di un commesso costituiscono la parte che si vede e possono trasmettere serenità e disponibilità, ma anche molte altre cose (che stanno nella parte "sottostante"): educazione, predisposizione al rapporto con gli altri,

professionalità. Ciò influisce positivamente sulla nostra percezione. Ci basta per sentirci a nostro agio, pur non conoscendo com'è realmente quella persona nella vita.

Al contrario, potrebbe infastidire un commesso che continua a parlare delle vacanze con il collega lasciandoci lì in attesa come se non esistessimo. Potremmo pensare si comporti allo stesso modo anche in altre occasioni. E così la nostra mente continua la sua cavalcata trionfale: è possibile che anche i suoi colleghi non eccedano in galateo, e chissà il titolare! Anche in questo caso, tutto quello che pensiamo dopo è la parte sottostante dell'iceberg; sono cose che non conosciamo, ma che istintivamente siamo portati a supporre. Ecco dove sta il problema, così come la chiave di tutto: *la gente non può che trarre le proprie considerazioni da ciò che vede* (comportamento del commesso in quel momento). Tutto il resto viene pensato di conseguenza. Viene anche definito come “effetto alone” (Thorndike, 1920), e cioè la tendenza per cui alcune caratteristiche di una persona influenzano anche le altre. Una sorta di “trasferimento di proprietà”. In sostanza, a seconda che il primo indizio sia positivo o negativo, saremo portati a valutare positivamente o negativamente anche il resto.

È facile, a prima vista, giudicare come una persona “a posto” chi ha l'aspetto curato, o ritenere intelligente o di animo buono una persona che ci è simpatica. Avviene in modo quasi automatico.

Ora immaginate di entrare in un ristorante e di recarvi alla toilette per lavarvi le mani. Qui avete una brutta sorpresa: il bagno è sporco, il pavimento appiccicoso, le salviette accartocciate e sparse un po' ovunque, e un odore sgradevole. Mi si perdoni la cura della descrizione, ma giustifica lo scopo. So già quale idea vi farete della cucina. È bastata un'occhiata alla toilette: ecco l'iceberg. Una piccola parte che si vede, può condizionare il pensiero su tutto il resto, che non si vede. Qual è il punto? Cambierete ristorante senza aver visto la cucina o vi fermerete lì, ma con grosse remore, e poco appetito. Non vi serve vedere la cucina, perché è come se ci foste entrati. Fregati! Non voi, ma quelli del ristorante. La cucina poteva essere pulita e ordinata, ma forse voi non lo saprete mai.

Allo stesso modo, se rimaniamo delusi del comportamento del

personale di un'azienda, sarà molto facile pensare negativamente anche al resto, e il verdetto potrà essere impietoso: "è un'azienda poco seria". Si fa presto a generalizzare.

Ho impiegato molto più tempo per scrivere la prima parte di questo libro che tutto il resto. E sapete perché? Perché so bene che da queste prime righe dipenderà la vostra voglia di saperne di più e di proseguire nella lettura.

Quando ci rechiamo in libreria, il nostro sguardo passa sopra a centinaia di volumi, opere, saggi, romanzi in esposizione e la nostra attenzione è catturata inizialmente dal titolo, e dalla copertina. Se non ci piace un libro anche solo da quello che sta scritto in copertina, o nelle prime pagine che sfogliamo, è possibile che rimanga lì sullo scaffale.

Nella nostra vita ci sono state persone che abbiamo conosciuto, ma che non ci sono piaciute sin dall'inizio. A volte proviamo sensazioni "a pelle", che ci condizionano fortemente. Siamo fatti così. Una persona ci può piacere semplicemente dallo sguardo, senza avergli ancora stretto la mano. Pensateci bene. Basta poco, perché è la nostra sensazione a guidarci. Ci sarà poi modo di scoprire se abbiamo pensato giusto, ma intanto la decisione l'avremo già presa.

2. Le nostre teorie personali

Gli studiosi Nisbett e Ross (1980) ci dicono che tutti noi siamo propensi a servirci di strategie inferenziali semplificate, estendendole anche oltre i limiti a esse appropriati. In sostanza, sviluppiamo delle strutture conoscitive che sono il frutto delle esperienze personali, e che ci guidano tanto nell'interpretazione dei fatti, quanto poi nei comportamenti che adottiamo. Facciamo degli esempi molto semplici.

Quando contattiamo un'azienda per fare una richiesta, e poi nessuno ci richiama, saremo portati a pensare che se ne siano dimenticati, perché ci è capitato altre volte. L'esperienza ci guida, ma tiene poco conto, e quasi esclude, che potrebbero non aver an-

cora richiamato poiché sono impegnati a cercare ciò che abbiamo chiesto.

Un giorno mi è capitato di chiamare ripetutamente al telefono una persona, senza esito. Il telefono squillava a vuoto e il mio primo pensiero è stato “se non risponde mai al telefono, è meglio non fidarsi anche per altre cose”. Mi sono messo a sorridere quando, due ore dopo, ho scoperto che avevo composto il numero sbagliato.

Se riceviamo una chiamata al telefono fisso, mentre siamo a casa durante l’ora pranzo, e una voce squillante esordisce con un “Buongiorno, parlo con il signor...?”, siamo portati a credere sia il solito scocciatore ancora prima che ci venga detto dell’altro. La prima volta ci siamo cascati, ma poi abbiamo imparato la lezione. A volte però, basta anche solo lo squillo del telefono di casa, a quell’ora, per fare a meno di rispondere (tanto, le persone che conosciamo ci chiamano al cellulare!). La nostra teoria “quando sei a casa per pranzo, evita di rispondere al telefono perché può essere il solito scocciatore” è il risultato delle volte che ci è capitato, e di quanto ci abbia dato fastidio. Ma se ci stesse chiamando un amico per dirci una cosa importante e che non ha sottomano il nostro numero di cellulare?

Quando contattiamo un cliente per la terza volta e ci risponde il centralino sempre con la tipica risposta “è in riunione!”, avremo la sensazione che sia la solita scusa. Potrebbe però anche essere la verità, e magari sta prendendo una decisione importante.

Anche i consigli di un amico, alla pari delle teorie personali, ci aiutano nell’interpretazione della realtà e nelle decisioni, e sono spesso un buon modo per salvaguardarci. Ma non è sempre così. A volte possiamo essere talmente fiduciosi da non considerare le statistiche che ci suggeriscono invece di fare una scelta differente.

Le nostre “tesi” sono il frutto di esperienze personali e servono a orientarci meglio. Sono economiche perché spendiamo meno energia e perdiamo meno tempo, ma a volte possono portarci fuori strada. Non per questo le utilizziamo di meno. Ci semplificano la