

# Il collo di bottiglia del professionista: la gestione delle telefonate



Analizzando il timesheet di un commercialista, avvocato o consulente del lavoro, anche dando solo una rapida occhiata alla tabella delle ore rilevate, ci si accorge della quantità impressionante di righe relative a telefonate e assistenze telefoniche.

A fine anno, queste ammontano solitamente ad intere settimane di lavoro.

Per di più, queste attività sono quasi sempre inserite come attività “massive” o “non imputabili”, assegnate a un cliente non definito che solitamente è lo studio stesso. In pratica, la struttura si fa carico di coprire questi costi: in assenza di un’allocazione diretta al cliente, queste ore sono letteralmente “spalmate” su tutti i clienti dello studio, in base a un certo driver.

Si tratta di un procedimento logico, che funziona finché questa quota generica rimane confinata a una percentuale obiettivo. In questo caso, infatti, il costo potrà essere distribuito senza troppi problemi. In caso contrario, questi costi diventano di difficile gestione.

Ecco perché è molto importante fare due cose: segnare le telefonate sui singoli clienti e sapere come gestirle durante la giornata lavorativa. Di questo secondo aspetto ci occuperemo in questo articolo.

Nel percorso di R-Evoluzione trattiamo vari aspetti fondamentali per migliorare il proprio sistema di controllo di gestione interno ed eventualmente poterlo offrire come servizio ai clienti.

In questo articolo ci proponiamo di affrontare la gestione procedurale delle telefonate, che tanto occupano la

giornata lavorativa (e non) del professionista, fornendo consigli e strategie per migliorare.

In particolare, tratteremo della gestione delle chiamate sul cellulare personale del professionista e quelle dei clienti ansiosi sul fisso dello studio.

## INTERRUZIONI CONTINUE

⇒ Il telefono cellulare e le chiamate sul fisso di studio sono spesso causa della eccessiva frammentazione dell’attività del professionista. ⇒ Questo provoca un calo della produttività e un aumento dello stress.

## STATUS QUO

⇒ Prendere atto dello stato attuale delle cose è il primo passo per pianificare una strategia di cambiamento delle procedure interne allo studio.

## VISION

⇒ Visualizzare lo scenario obiettivo che si vuole ottenere rappresenta un passo fondamentale per costruire una strategia di trasformazione.

## PIANO DI AZIONE

⇒ Il processo che condurrà al risultato finale passa attraverso l’implementazione di una strategia, che vedrà effetti reali nel breve termine solo se questa farà pressione sulle giuste leve motivazionali.

### CELLULARE: AMICO E NEMICO DEL PROFESSIONISTA

Sembrano lontani quei tempi in cui sfoggiare un telefonino era per pochi, manager di grandi imprese o semplicemente appassionati di tecnologia, i quali potevano finalmente fare a meno di dovere attendere in fila davanti a una cabina telefonica.

Quell'emozione nell'inserire le monete in tempo per non fare cadere la linea suscita quasi nostalgia.

Nessun adolescente di oggi ha mai provato tale esperienza, né mai potrebbe solo immaginare di entrare in un locale e chiedere di poter usare il telefono o consultare un elenco cartaceo.

Questo perché il cellulare è ormai diffuso su larga scala fin dall'inizio degli anni 2000, per ogni fascia di età, nessuno escluso.

A dir la verità, le cose sono andate probabilmente oltre quello che si poteva anche solo ipotizzare.

Da quanto il cellulare ha assunto le sembianze di smartphone, su larga scala dall'inizio degli anni 2010, il telefono è diventato una vera e propria appendice elettronica del corpo umano, un oggetto vincolante con cui condividere ore e ore delle proprie giornate, sia per motivi lavorativi sia per semplice svago.

Dimenticare il telefono a casa significa sentirsi perduti, non sapere che fare, non essere rintracciabili da familiari, colleghi e amici. In pratica, non esistere.

Per i professionisti, l'utilizzo massivo del cellulare ha stravolto negli anni il modo di relazionarsi con i clienti e soprattutto ha iniziato a mettere in discussione la reperibilità, in ogni momento e luogo.

Dare il numero di cellulare personale a tutti i clienti è corretto? Che faccio se continua a chiamarmi? Sono tipiche domande che assillano ogni professionista.

Certe volte vorreste scagliarlo lontano, privarvene, ma in fondo senza di lui vi sentite soli, quasi vi mancasse un tassello per poter proseguire la giornata. La verità è che questo oggetto è sempre accanto a voi, con una presenza talmente insistente che, se ci pensate per un attimo, il fatto diventa inquietante: sulla scrivania dell'ufficio, sulla ciclette in palestra, in riunione, a pranzo, sul divano alla sera; insomma, ovunque. Questo che cosa significa?

Che siete rintracciabili ovunque, che il cliente può arrivare a voi sempre e in ogni modo. Anche quando deciderete di non rispondere, l'interruzione da quello che stavate facendo c'è stata e si dovrà quantomeno riprendere il filo e la concentrazione.

La verità è che le continue interruzioni da telefonino si traducono in una potente fonte di stress e sono motivo di dispersione di energie, attenzione e ore lavorate.

Il fatto di essere ininterrottamente distolti da quello che state facendo significa che ogni volta dovrete riprendere la concentrazione, riconciliare le idee, con un notevole dispendio di energie fisiche e mentali.

È palese che questa non rappresenti una valida strategia per la gestione del proprio tempo: infatti, ogni volta che

venite interrotti, non si fa altro che continuare ad allungare i tempi, con conseguente e inevitabile accumulo di stress.

Sappiamo che il tempo ha un costo preciso all'interno dello studio: le ore al cellulare per telefonate di lavoro non fanno eccezione, a maggior ragione se sono i clienti a chiamare bisognosi di preziose consulenze telefoniche.

Esempio banale ma molto familiare: il cliente che chiama mentre siete in pausa pranzo. Mille dubbi iniziano a sorgere prima di schiacciare il tasto verde, tra i quali:

.. magari è qualcosa di importante;

.. probabile che questo cliente disturbatore poi mi richiami in ufficio, quando avrò altre cose da sbrigare. Tanto vale rispondere...;

.. dopo ho una riunione, se non rispondo adesso dovrò richiamarlo verso sera, che è ancora peggio!;

.. Cosa vorrà proprio adesso? È un cliente importante, cosa penserà se non rispondo?

Ecco lo stress: quel breve frangente di tempo, in cui dovrete staccare la spina per recuperare le energie per affrontare la seconda parte della giornata, si trasforma in momento di tensione. Rispondere o non rispondere? Come si può porre rimedio a questa spiacevole situazione?

Anzitutto, dovete definire quali sono gli elementi necessari a un processo di trasformazione efficace. Iniziamo, quindi, ad approfondire le fasi critiche di un processo di trasformazione.

Questi stessi passaggi saranno ripresi anche nella seconda parte di questo articolo e applicati alla risoluzione di una problematica analoga, dunque devono essere compresi in fondo.

**1. Status quo:** prendere atto dello stato attuale delle cose, la situazione che si vuole cambiare.

• **Continue interruzioni a causa del cellulare:** frammentazione eccessiva dell'attività professionale a causa di continue chiamate, anche per cose che non dovrete trattare direttamente voi professionisti.

• **Aumento dello stress e della tensione:** anche in momenti non lavorativi, come la pausa pranzo, quando dovrete rilassarvi e recuperare le energie fisiche e mentali.

**2. Vision:** lo stato delle cose che vogliamo ottenere, la visualizzazione dello scenario futuro obiettivo.

• **Controllo:** dovete essere voi ad avere il controllo dello strumento e non viceversa, ricordando una volta per tutte che il telefonino nasce come strumento per migliorare la vita e non per renderla più problematica. Conferite dunque "ufficialmente" al cellulare lo status di "risorsa", a vostra totale disposizione, da gestire proattivamente, senza doverla subirla.

• **Minore discontinuità delle attività:** la gestione delle telefonate da mobile dovrà ridurre le con-

tinue interruzioni, specialmente di quelle attività che richiedono maggiore concentrazione e la cui interruzione può risultare particolarmente grave (convegni, riunioni strategiche, consigli di amministrazione, ecc.).

**3. Leve motivazionali:** per cambiare bisogna contare su alcuni punti fermi, che riescano a motivarvi nel processo e che vi rammentino di non tornare indietro, nonostante la tentazione sarà forte.

- **Fermezza:** se davvero volete cambiare il vostro rapporto con il telefono cellulare, è necessaria una buona dose di forza di volontà e di fermezza per introdurre alcune novità comportamentali. Non ci sarà nessuno che vi obbligherà a farlo, tutto dipenderà da voi. È il bello di essere lavoratori autonomi: una vostra scelta potrà tradursi in un risultato reale, senza che nessuno ve lo imponga. Non tutti possono permetterselo. Iniziate subito: provate a separarvi un paio d'ore dal vostro cellulare ed elaborate la cosa. Rinviare, trovare giustificazioni o scuse, non serve a niente, anzi ricorda molto chi vuole smettere di fumare o iniziare una dieta a partire da lunedì: ma di quale settimana dell'anno, sempre che sia di quest'anno?

- **Continuità:** le novità comportamentali che introdurrete, come per esempio spegnere o silenziare (togliendo anche la vibrazione) il cellulare durante l'incontro con un cliente potenziale strategico o durante una riunione dovranno essere ripetute nel tempo, con una costanza al limite del maniacale, soprattutto all'inizio. Attenzione: questo non significa, come vedremo tra poco, essere assolutisti. Chi scrive è da sempre pesantemente critico verso quei comportamenti che non guardano al contesto delle cose, perché devono a tutti i costi rispecchiare una condizione iniziale, un ideale, autoimposto spesso più con la pancia che con la testa.

Questo vale in ogni ambito di applicazione: dallo sport alla vita privata, dalle diete fino, appunto, alla vita professionale. **La flessibilità è da sempre una delle chiavi più potenti per il successo, ma come tale deve essere soggetta ad alcune regole, per evitare che ogni caso venga etichettato come "situazione particolare".** Altrimenti tornare alle vecchie cattive abitudini sarà velocissimo e inevitabile.

- **Programmazione:** si intende un'organizzazione mentale, la capacità di pianificare.

Se, per esempio, avete una riunione importante per le prossime due ore, potrete gestire le telefonate in diversi modi. Alcuni esempi:

- .. deviare le telefonate sul telefono fisso dell'ufficio;
- .. delegare il/la segretario/a di rispondere;
- .. impostare in segreteria un messaggio specifico;
- .. spegnere il telefono;
- .. mettere in modalità silenziosa.

**4. Piano di azione:** tenendo ben presente la visione, dovrete poi definire il flusso della trasformazione, tenendo conto degli elementi di cui sopra.

Ricordate che il piano di azione dovrà essere coerente con l'obiettivo finale, considerando tuttavia tutti gli scenari funzionali al proprio studio, salvaguardando tutti gli interessi in gioco. Non si tratterà, infatti, di mettere in atto azioni poco utili al proprio business, né tantomeno che facciano aumentare il vostro livello di ansia. **Per esempio, ci si deve assicurare che un cliente importante possa comunque mettersi in contatto, per urgenze.**

Quest'ultime, in quanto tali, su alcuni nominativi strategici per il business devono essere sempre gestibili, o direttamente o tramite delega.

A questo proposito, sarebbe molto utile avere a disposizione una mappatura dei clienti di studio, possibilmente sulla base della produttività oraria dei clienti di studio (si rimanda all'articolo su Ratio R-Evoluzione di marzo 2020, che tratta specificamente dell'argomento): questo parametro economico aiuta anche in fase organizzativa ad adottare un certo comportamento con un cliente piuttosto che con un altro, sempre nell'interesse di arrivare all'obiettivo prefissato nella gestione delle telefonate.

Ecco alcuni spunti pratici da applicare concretamente nel vostro piano di azione.

- **Valutate le opzioni disponibili:** in base al contesto varieranno, ma dovrete prevederle! **Per esempio, in studio potete incaricare la segretaria di rispondere al telefono, se siete da un cliente, a meno di impostare la deviazione di chiamata (ricordate che parliamo di telefoni cellulari).** Come vi comporterete dunque? Il cliente può tollerare una vostra risposta al telefono durante una sessione di consulenza? È un cliente "a rischio competitivo" o "fortemente fidelizzato"? Date un'occhiata alla mappatura in tempo reale.

- **Classificate le riunioni: se sono strategiche, può essere utile spegnere il cellulare del tutto, per concentrarsi solo su quello che si sta facendo. Se siete relatori a un convegno, pure. Se, invece, si tratta di uno dei tanti briefing con i collaboratori, è sufficiente silenziarlo, in quanto lo scopo è non disturbare.**

- **Scegliete una strategia corretta per le ore di pausa e di pausa pranzo:** in questi momenti si tende spesso a leggere la mail o rispondere a telefonate e questo non permette di recuperare le energie necessarie e liberare la mente, per poi essere più produttivi al rientro in ufficio. **Al contrario, è molto utile ritagliarsi un momento esclusivamente dedicato per ricontattare le chiamate perse (magari a fine giornata) e godersi in pace i rari momenti di pausa, possibilmente senza fissare lo schermo dello smartphone per tutto il tempo.**

Rammentate che questi momenti, per esempio un

pranzo di lavoro con la finalità di coltivare la relazione con un potenziale cliente, possono rilevarsi infintamente più redditizi per il vostro business, piuttosto che fornire un'assistenza telefonica su una fattura rifiutata dallo SDI perché il codice univoco è scritto male, per il quale il cliente può tranquillamente aspettare fino al rientro in ufficio.

- Ricordate, inoltre, che imbastire telefonate "rubate", magari mentre si mangia, è stressante e poco simpatico per entrambi gli interlocutori: sia chiaro, il cliente percepisce che gli state dando i secondi contati. Il valore percepito è spesso talmente basso che è letteralmente come se la chiamata non fosse mai avvenuta. Adirittura potrebbe risultare controproducente alla durata stessa del ciclo di vita del cliente. Al contrario, il fatto che i clienti siano prontamente richiamati in un momento della giornata dedicato, è spesso premiato, anche inconsciamente, con un apprezzamento per il fatto che hanno ricevuto la giusta attenzione da parte vostra.
- La flessibilità è la chiave, ma deve essere soggetta a delle regole; altrimenti, tutti i casi diventano "casi particolari" e il vostro processo di trasformazione fallisce in partenza. Introdurrete correttivi adeguati alle circostanze, che permettano di migliorare continuamente ed essere sempre più efficaci con l'obiettivo programmato e la visione condivisa inizialmente.
- Non dimenticate di verificare di avere ottenuto ciò che vi eravate prefissati, celebrando anche traguardi intermedi, che sono molto utili per aumentare l'autostima e percepire che il cambiamento sta avendo effetti reali.

### LE CHIAMATE DEL CLIENTE ANSIOSO

Il cellulare non è il solo che contribuisce ad interrompere l'attività del professionista. Nella stragrande maggioranza degli studi, esiste ancora il vecchio telefono fisso.

I clienti più agitati che chiamano in studio nel momento in cui scoprono una novità nella normativa che li interessa direttamente è una realtà che tutti voi ben conoscete. Lo avete vissuto recentemente nei mesi dell'emergenza sanitaria, quando i decreti emergenziali generavano confusione e caos, scatenando i clienti più ansiosi e logorroici i quali, in un clima già compromesso dalla diffusione del Covid-19, hanno dato il peggio di sé.

Inoltre, quando si parla di clienti particolarmente angosciati, le telefonate tendono per natura a diventare vere e proprie "confessioni"; ecco quindi commercialisti, avvocati e consulenti del lavoro vestire il ruolo inedito di psicologi dei loro clienti in ansia.

Situazioni veramente alienanti che minacciano la concentrazione e la continuità dell'attività professionale del titolare di studio.

In più, alle telefonate che arrivano dall'esterno, si aggiungono quelle interne, soprattutto se lo studio inizia a essere un po' strutturato e/o costruito su più piani: l'interno squilla al minimo dubbio di quei collaborato-

ri poco autonomi e più insicuri, che vogliono sempre confrontarsi con il vertice prima di prendere qualsiasi decisione, nei peggiori dei casi anche le più banali e già gestite in precedenza.

Dunque, il telefono fisso spesso spaventa, a tal misura da spingere tanti professionisti ad arrivare molto presto al mattino o rimanere fino a tardi alla sera, quei momenti in cui, si lavora decisamente meglio, poichè non interrotti dallo strumento infernale.

È quasi come se tentaste di fuggire dalla cornetta del telefono e questo è un atteggiamento sbagliato e passivo.

Diventa dunque necessario iniziare a ragionare come costruire una strategia per sistemare la situazione. La prima cosa che tutti i professionisti mettono in pratica dal momento in cui iniziano a strutturarsi, è prevedere una figura "filtro", in pratica un/a segretario/a che risponde al telefono.

Già qui sorgono i primi problemi: quasi tutti gli studi prevedono la presenza di una segreteria, ma in pochi stabiliscono procedure definite e precise sulla gestione delle telefonate.

Per esempio: quando potrà passarvi la chiamata? Quando potrà disturbare e quando no? E per quali clienti? Per chiamate come familiari o richieste di informazioni, che fare?

È molto importante dare istruzioni precise ai vostri filtri e istruire tutti su cosa dire e cosa fare quando squilla il telefono fisso.

Come si introduce lo studio? Cosa dovranno dire ai clienti che non possono essere gestiti sul momento? Che saranno richiamati? A che ora? Quali dati occorre chiedere all'interlocutore?

Queste procedure devono necessariamente riflettere una precisa strategia di comunicazione: sono, infatti, uno dei biglietti da visita più importanti dello studio.

La disponibilità, l'apertura e l'empatia sono tutti aspetti che passano anche attraverso la cornetta di un telefono e che comunicano l'immagine dello studio, anche e soprattutto a un potenziale cliente.

Sembrerà banale ma il fatto che la prima impressione sia quella che conti di più è una verità, scolpita nella roccia; se si sbaglia all'inizio, il sentiero sarà in salita e molto più faticoso di quello che avrebbe potuto essere.

La comunicazione a livello di front office deve essere programmata e mai lasciata all'improvvisazione dei dipendenti. Quello che si vuole far passare è un'immagine unitaria e coesa dello studio, alla propria clientela e ai prospect che vi contattano in ufficio.

Soffermiamoci ora sulla gestione delle telefonate all'ingresso dei clienti più ansiosi, costruendo una strategia per evitare che questi siano la continua causa di interruzioni e frammentazione delle attività quotidiane del professionista, seguendo lo stesso schema utilizzato nel paragrafo precedente.

## 1. Status quo

- **Telefonate dei clienti ansiosi:** le chiamate superano il filtro e vi vengono passate, segnalate dalla segretaria come “urgente” o “inderogabile”.
- **Eccessiva prolissità:** il cliente in ansia tenderà a comportarsi come un “fiume in piena”, trascendendo anche la tematica specifica, arrivando letteralmente a confessarsi con voi.

## 2. Vision

- **Filtro efficace:** la segretaria saprà esattamente come comportarsi, in quanto le procedure che definirete contempleranno tutti i casi più frequenti, evitando che le chiamate siano gestite tutte come “casi particolari”
- **Gestione della complessità:** volete essere in grado di gestire il cliente “in piena”, senza naturalmente dimostrarvi poco disponibili e raggiungendo un compromesso che possa essere utile ad entrambi gli interlocutori.

## 3. Leve motivazionali

- **Immagine:** le procedure che adatterete influenzeranno direttamente l’immagine che lo studio comunica esternamente; dunque, è essenziale avere un modello efficace e testarne l’impatto nel breve periodo, al fine di effettuare eventuali aggiustamenti in corso d’opera.
- **Continuità:** come sempre, con la definizione di nuove procedure, la continuità della loro applicazione è vitale affinché la trasformazione avvenga, senza dimenticare che una buona dose di flessibilità aiuta a gestire i casi straordinari, che come tali però devono rimanere isolati.
- **Autonomia:** prevedere la maggior parte delle casistiche possibili aiuta ad aumentare la sicurezza e la gestione delle obiezioni da parte dei vostri “filtri”, aumentandone l’autonomia ed evitando che per ogni cosa si rivolgano al titolare con call interne.

## 4. Piano di azione:

quello che volete ottenere nella vostra visione parla chiaro; dunque, la priorità è fornire al filtro gli elementi per essere in grado di intercettare le telefonate dei clienti ansiosi, individuando la tematica di riferimento della call, e gestendone la priorità in base a una classificazione meticolosa dei clienti e delle loro possibili richieste.

Ecco alcuni consigli pratici:

- **Inverti la questione.** Nel caso in cui la procedura preveda che la chiamata non sia passata al professionista in quel preciso momento, nonostante l’insistenza del cliente, è utile per il filtro volgere sempre in positivo la conversazione e la motivazione stessa del suo rifiuto.
  - .. se la segretaria risponde con “Mi scusi tanto, non voglio sembrarle scortese, ma in questo momento il dottore non può proprio rispondere...”

commette un grave errore. Sebbene nelle intenzioni della dipendente ci sia la buona volontà di premettere che non è per scortesia che non passerà la chiamata, presumibilmente corredando la risposta con il corretto tono di voce per fare trasparire simpatia e cordialità, il messaggio che passerà sarà comunque “Sono scortese”. Infatti, la negazione tende sempre a non essere percepita dalla mente umana o ad essere elaborata in ritardo; di fatto, il messaggio che passa è solo l’affermazione. Il cliente andrà dunque sulla difensiva immediatamente, pensando: questa persona è proprio scortese!

.. per gestire questo passaggio è utile per la segretaria volgere tutto al positivo: invece che fare leva sul fatto che il dottore non può rispondere alla sua chiamata, è necessario rispondere come se rimandare la chiamata a un momento più opportuno sia nell’interesse stesso del cliente. Questo permette, infatti, di dedicare il giusto tempo e concentrazione a un cliente importante come lui. Una risposta potrebbe essere: “In questo momento il dottore non riesce a dedicarle l’attenzione che vorrebbe. La faccio richiamare io alle ore...”

.. fate quindi leva sul fatto che risentirsi in un secondo momento è nel suo stesso interesse. Naturalmente poi dovete richiamarlo, ma avrebbe un vantaggio: anzitutto, sarà il momento che deciderete voi, dunque più comodo. Inoltre, è tipico che il cliente ansioso, superato il momento d’ansia, sarà più veloce e spiccio, anche perché non è detto che in quel momento abbia tutto il tempo che aveva a disposizione quando aveva chiamato con il preciso scopo di sfogarsi con voi. Magari sarà occupato lui e in tal caso si dimostrerà molto più veloce e conciso nel comunicarvi il suo problema.

- **Cerca una spalla.** Nei casi in cui il cliente si lancia in una dissertazione caratterizzata da particolare logorrea, è estremamente pratico cercare la sua cooperazione. Chiedete al cliente di aiutarvi a comprendere meglio la situazione, riassumendo il suo problema. Aiuterà entrambi, voi ad accorciare i tempi, lui a fare ordine nella sua testa. Il cliente logorroico è un fiume in piena e non si fermerà, a meno che non siate voi a fare la prima mossa. Date a lui il compito di venirvi incontro e, nel suo stesso interesse, di mettersi nelle migliori condizioni per poterlo aiutare. Volgete la cosa a vostro vantaggio, senza fare capire effettivamente che vi sta facendo perdere tempo, ma facendo fare a lui il lavoro di sintesi.