

u.a. 2 L'ascolto attivo e i messaggi in prima persona



2.1 ▼ La palestra della comunicazione

In questo modulo analizzeremo alcune tecniche di comunicazione efficace che necessitano di **esercizio e allenamento** continuo perché diventino automatismi inconsapevoli. Questo "training" di apprendimento prevede quattro fasi.

1. Incompetenza inconsapevole: **non so di non sapere**

Spesso non ci rendiamo conto di commettere errori comunicativi: l'affollarsi molto veloce di parole, un abuso di consigli, interpretazioni preconcepite, la mancanza di pause prima di prendere la parola. Questo avviene a causa dei modelli errati di interazione che riteniamo gli unici possibili. Il primo passo per ben comunicare è diventare consapevoli degli errori comunicativi che abbiamo assorbito dall'ambiente.

2. Incompetenza consapevole: **so di non sapere**

In questo stadio del processo di apprendimento cominciamo a riflettere sui nostri abituali modi di interagire: le competenze non sono ancora apprese, ma c'è la tensione verso il cambiamento. Ci si accorge degli errori comunicativi commessi e dei propri limiti. Ci si dispone a voler apprendere.

3. Competenza consapevole: **so di sapere**

In questa fase predomina l'esercizio. Si apprendono le nozioni dal punto di vista teorico e ci si impegna con attenzione a metterle in pratica. In questi momenti le nostre comunicazioni risulteranno poco sciolte, proprio come nelle fasi iniziali dell'apprendimento di qualsiasi nuova competenza. Basti pensare le prime volte che si guida il motorino o la macchina: sappiamo condurre il veicolo, ma non ci possiamo distrarre a parlare o ascoltare la radio. Si agisce, ma con sforzo, e a volte le comunicazioni sembreranno un po' innaturali. Occorre protrarre l'esercizio prima di giungere all'ultima fase in cui si padroneggia veramente uno skill.

4. Competenza inconsapevole: **sono semplicemente quello che sono**

In quest'ultima fase riusciamo a essere efficaci nelle comunicazioni e, nello stesso tempo, a sentirci rilassati: non dobbiamo più concentrarci sul corretto uso delle competenze apprese. Gli skill sono stati pienamente integrati nello stile personale e così le interazioni saranno corrette e personali, non stereotipate. Quando si prova a mettere in atto le competenze relazionali apprese, ci si accorge dai primi risultati un po' deludenti che il training deve essere lungo e sistematico. Tuttavia anche piccoli apprendimenti nel proprio stile di

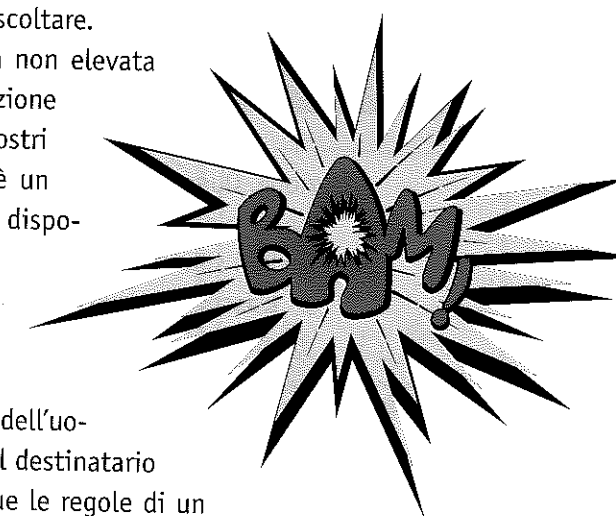
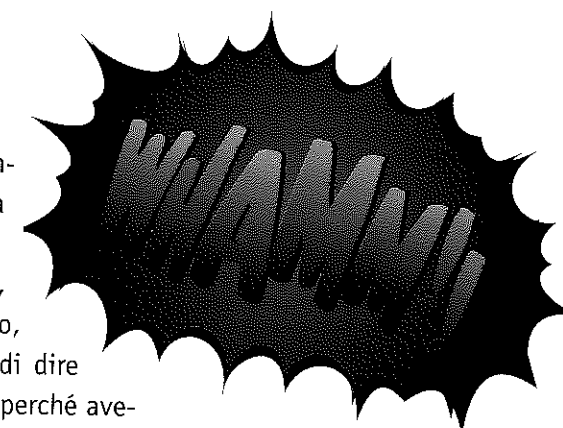
comunicazione possono apportare grandi cambiamenti nell'efficacia della interazione. Confucio ammoniva: "Ho ascoltato ed ho dimenticato. Ho visto e ho dimenticato. Ho fatto ed ho capito."

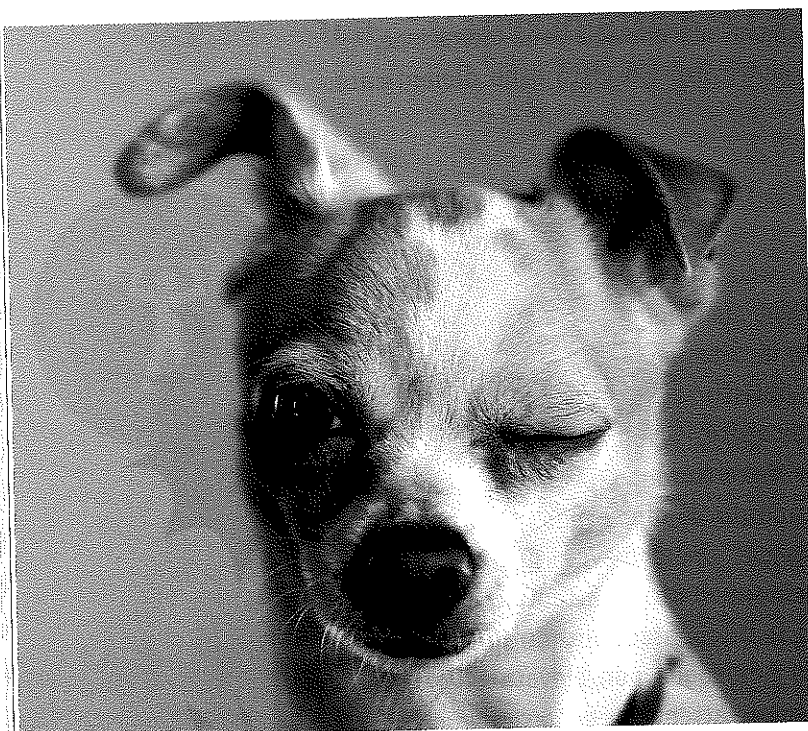
2.2 ▼ L'ascolto attivo

Oggi viviamo in una società caratterizzata dalla mancanza di ascolto, a causa dei ritmi frenetici di vita e dell'eccesso di stimoli. È stato dimostrato statisticamente che **solo il 25% dei messaggi è recepito**, il restante 75% viene dimenticato, ignorato, distorto, equivocado. Quante volte anche a noi sarà capitato di dire durante una conversazione: "Ma mi stai ascoltando?", perché avevamo la netta sensazione che il nostro interlocutore non fosse attento. Bisogna precisare che esiste una differenza fra sentire e ascoltare. Il sentire è caratterizzato dalla passività e da una soglia non elevata di attenzione; l'ascoltare è una condizione di totale attenzione e concentrazione, nelle quali sono coinvolti non solo i nostri organi di senso, ma anche la nostra volontà. Ascoltare è un atteggiamento attivo che richiede tempo, concentrazione e disponibilità ad accogliere ciò che l'altro dice. L'ascolto segnala accettazione verso l'emittente e lo agevola nell'esprimere tutte le informazioni e, soprattutto, tutte le emozioni che in quel momento vuole comunicare. Se il sentire è comune anche agli animali, l'ascolto è tipico dell'uomo. Si raggiunge una comunicazione efficace solo quando il destinatario passa dal semplice sentire all'ascoltare. Analizziamo dunque le regole di un ascolto attivo ed efficace.

- ▷ **L'ascolto attivo richiede tempo e concentrazione.** Non si può veramente ascoltare se si è indaffarati in altro. Eppure la metafora della comunicazione moderna la si vede continuamente rappresentata nei film o nelle fiction, quando si vedono il dirigente aziendale o l'ispettore di polizia camminare a passi veloci lungo corridoi affollati e chiassosi, mentre dovrebbe ascoltare ciò che gli sta dicendo un trafelato collega.

Anche le nostre comunicazioni spesso avvengono al volo, di corsa, mentre siamo presi in tutt'altre faccende: davanti alla tv, in un breve tragitto in auto o nelle corsie del supermercato, mentre si sceglie una marca di biscotti. L'ascolto deve essere attento, in una situazione calma e con tempi adeguati.





Ottimale sarebbe:

- ▷ eliminare i rumori fisici e mentali (pensieri, preoccupazioni);
- ▷ stare di fronte e guardarsi negli occhi, perché gli occhi sono lo specchio della nostra interiorità;
- ▷ assumere una posizione rilassata;
- ▷ eliminare possibili fonti di interruzione (telefono, ecc.).

Tuttavia ciò non basta.

- ▷ **L'ascolto attivo è totale perché non si distorce ciò che viene detto con interpretazioni o giudizi.**

Infatti chi ascolta può mettere in atto meccanismi psicologici di difesa che agiscono da filtro su tutte le informazioni percepite come ansiogene, ovvero che gli procurerebbero emozioni spiacevoli quali la rabbia, l'ostilità, l'invidia, la frustra-

zione. Questi "filtri emotivi" inducono a sentire solo ciò che non ci fa soffrire e non ci mette a disagio, oscurando, cioè in termini psicologici "rimuovendo", tutto ciò che è per noi spiacevole e inconveniente da ascoltare.

- ▷ **L'ascolto attivo è empatico**, intendendo per empatia la capacità di **entrare veramente in sintonia con le emozioni dell'interlocutore.**

L'ascolto empatico, come afferma C. Rogers, psicologo e fondatore dell'approccio centrato sul cliente, "coglie le parole, i pensieri, i toni emotivi, il significato personale, ma anche il significato che è sotto l'intento consapevole di colui che parla".

Per ascoltare in modo empatico è necessario mettersi nei panni dell'altro e coglierne i sentimenti e i pensieri, i problemi e le emozioni più nascoste.

Quando ho ascoltato l'altro attivamente, **posso riformulare con mie parole il messaggio del mio interlocutore sia nei contenuti espressi, sia nei sentimenti da lui vissuti e dimostrargli così la mia comprensione.** Se l'altro si sente veramente capito, automaticamente ritroverà un equilibrio fra la sua parte razionale e quella emotiva, poiché quest'ultima è stata da noi riconosciuta.

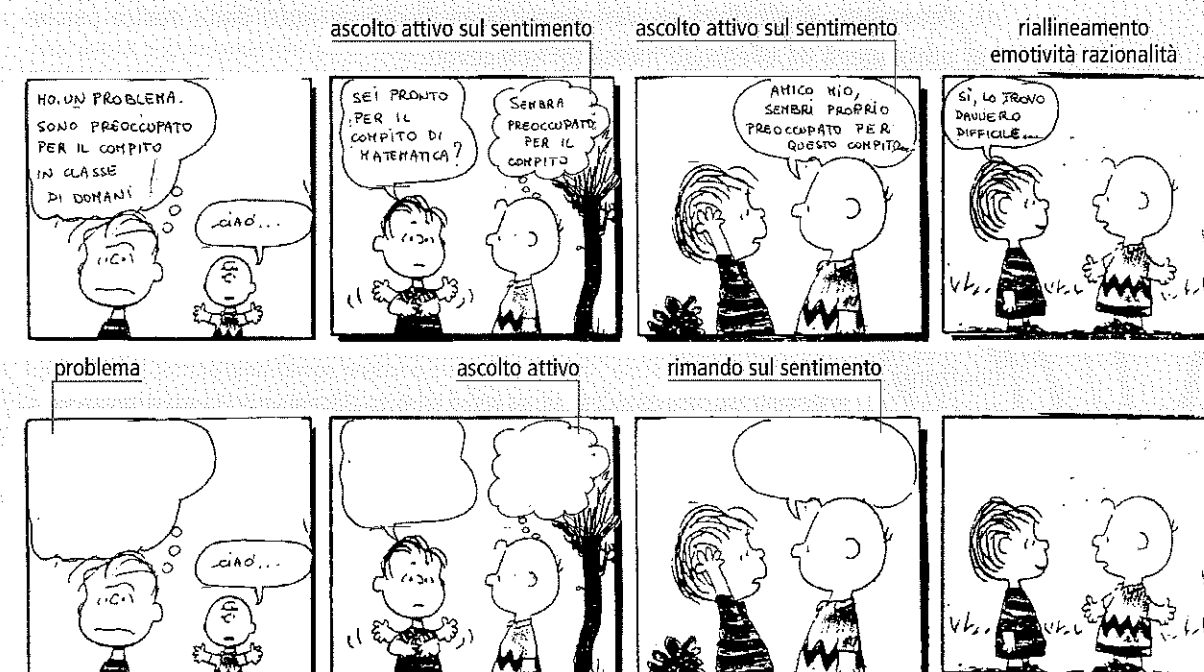
Il seguente esempio risulterà chiarificatore:

Un mio amico molto agitato (ad esempio si frega le mani, il suo volto è imbronciato) mi chiede: "Sei pronto per il compito di matematica?". Se lo ascolto in modo attivo capirò che è preoccupato e potrò

rispondergli: "Mi sembri proprio preoccupato per questo compito?". L'amico si sentirà compreso e risponderà "Sì, lo trovo molto difficile".

Dal suo aspetto capirete che avrà ritrovato un po' di serenità.

RIMANERE SINTONIZZATI: L'ASCOLTO "ATTIVO"



2.3 ▼ La competenza nell'ascolto

Per ascoltare correttamente bisogna:

- ▷ **Evitare di interrompere il nostro interlocutore;**
- ▷ **Non pensare ad una possibile risposta, prima che l'altro abbia concluso.**

Così si ascolta solo una parte del messaggio. Ciò produce distrazione e conclusioni affrettate e genera incomprensioni e malintesi.

- ▷ **Preoccuparsi che il contesto ed il momento siano i più appropriati.**

Non posso ascoltare lucidamente se mi trovo in un ambiente "inquinato acusticamente" (uffici molto rumorosi, vicino ad un cantiere, al crocevia di una strada molto trafficata...), oppure se in quel momento non ho il tempo o le energie per concentrarmi sul messaggio (squilla il telefono e devo ricevere una telefonata importante, rischio di perdere il treno, ho un gran mal di testa, ho appena saputo di aver preso quattro in letteratura). In questi casi è molto più onesto ed efficace comunicare all'interlocutore che è impossibile in quel momento ascoltarlo e decidere con lui il da farsi, piuttosto che sforzarsi o fingere di sentire.

Espressioni quali *"Mi scusi, squilla il telefono ed aspetto una telefonata urgente. Potrebbe aspettare solo un attimo che rispondo."*, oppure *"Non riesco a sentirla. Potremmo spostarci dall'altro lato della strada?"*, ancora *"Scusa, ma in questo momento sono agitato perché rischio di perdere il treno. Se non è proprio urgente, potremmo analizzare questo problema domani mattina, magari prima di ogni altra cosa?"*, non risultano offensive e frustranti. Accorgersi invece che l'altro annuisce, senza capire nulla, inquina i rapporti.

- ▷ **Essere consapevoli delle proprie sensazioni e accorgersi di possibili distorsioni, rimozioni, proiezioni** ed altri meccanismi di difesa, agiti dalla nostra psiche per proteggersi da eventuali messaggi spiacevoli.
- ▷ **Chiedere eventuali chiarimenti e spiegazioni**, se non si conoscono alcuni termini o non si è colto il significato di alcune espressioni. A volte per il timore di essere considerati "ignoranti" o "stupidi" si finge di capire. Questa strategia è a lungo termine autosabotante, anche perché, se il concetto viene riutilizzato, si avrà ancor meno il coraggio di chiedere delucidazioni. La persona intelligente comprende che non è possibile sapere tutto e ammette anche di non essere un "tuttologo"; al contrario, la finzione rivela solo insicurezza e renderà l'altro diffidente nei nostri confronti.
- ▷ **Dare ascolto ai segnali non verbali.**
È determinante, per cogliere il reale senso di un messaggio, leggere tutti i livelli della comunicazione, quello verbale e quello non verbale.
Occorre prestare attenzione al fatto che le modalità espressive sono strettamente correlate al tipo di personalità di ciascuno.
- ▷ **Inviare dei feedback** per verificare di aver ben compreso quanto è stato detto.
Se i feedback sono mancanti o falsi può succedere che vi siano dei fraintendimenti o delle reazioni difensive da parte dell'altro e che quindi la comunicazione subisca un deterioramento. Il buon ascoltatore deve quindi assicurare l'interlocutore che il messaggio è arrivato a destinazione e verificare che il messaggio sia stato capito correttamente. Ad esempio: *"Va bene, ti ho ascoltato e mi sembra di aver capito che le cose stanno così e così. Era quello che volevi dire?"*.

LE TIPOLOGIE DI ASCOLTATORI

1. I chiacchieroni

Individui irrequieti che faticano molto ad ascoltare il relatore; vorrebbero avere un ruolo più attivo, ma non hanno il coraggio di esporsi di fronte al gruppo, pertanto avviano sistematici colloqui con i vicini. Il relatore deve interrompere queste conversazioni laterali e riprendere i collaboratori che stanno parlando senza essere scortesi o creare situazioni imbarazzanti. Come? Facendo una pausa e guardando chi parla negli occhi, sorridendo per non avere l'aria di rimprovero; oppure chiedendo a chi parla di rivolgere il proprio messaggio al gruppo, senza utilizzare frasi severe. Ancora si può sottolineare la necessità di ascoltare e parlare uno alla volta, senza fissare chi sta parlando, per garantire un ambiente psicologicamente sereno.

2. I logorroici

Coloro che colgono tutte le opportunità per intervenire e mettersi così in mostra. Tendono a lunghi monologhi e si ripetono con alcuni chiodi fissi. Per far sì che costoro non sottraggano tempo prezioso o annoino gli altri partecipanti, il relatore deve essere tempestivo e approfittare della prima pausa dell'intervento per riprendere la relazione, riconoscendo loro comunque competenza in materia.

3. Gli aggressivi

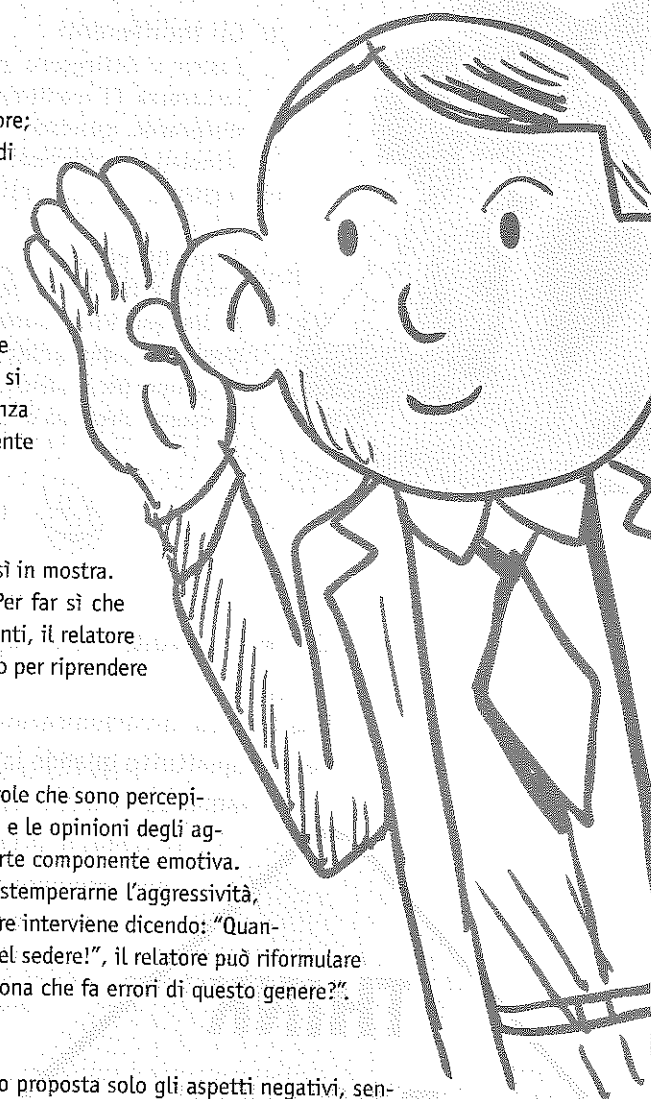
Costoro, dopo un parziale ascolto, intervengono con posture, toni, parole che sono percepiti dal gruppo come un attacco ai presenti e al relatore stesso. Le idee e le opinioni degli aggressivi sono estremizzate, perché la razionalità è soffocata da una forte componente emotiva. È proprio stimolando la razionalità di costoro che il relatore riesce a stemperarne l'aggressività, riformulandone gli interventi infuocati. Ad esempio, se un collaboratore interviene dicendo: *"Quando un tuo collega fa errori di questo genere, lo devi prendere a calci nel sedere!"*, il relatore può riformulare l'intervento in questo modo: *"Quale messaggio si può dare a una persona che fa errori di questo genere?"*.

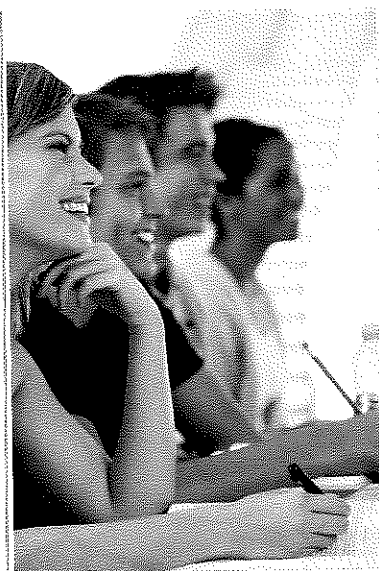
4. I critici

Sono individui che hanno sviluppato l'abilità di cogliere di ogni idea o proposta solo gli aspetti negativi, senza peraltro formulare proposte migliori in merito. Costoro, motivati a scoprire "ciò che non va", non riescono a vedere i lati positivi delle novità ed esprimono il loro scetticismo con segnali che vanno dal plateale intervento di dissenso, fino a segnali più lievi, quali lo scuotere continuamente il capo, alzare gli occhi al cielo, sbuffare. Il relatore, pur dimostrandosi disponibile alle critiche perché le considera parte del lavoro di gruppo, deve saperle filtrare e scartare, nel caso siano solo distruttive. Deve ascoltare attentamente e capire cosa vi è di positivo nella critica. Ad esempio, a un partecipante che sostenga: *"Queste attività non hanno mai funzionato nel nostro territorio"*, il relatore potrebbe rispondere: *"Prima di procedere, è opportuno esaminare questo rischio. Cosa la preoccupa di preciso circa questa proposta?"*.

5. I silenziosi

Taluni per timidezza o per paura di esporsi in pubblico si livellano su un tipo di partecipazione e di ascolto passivi. Costoro, sebbene preparati, non offrono il loro contributo alla riunione. Spesso gli introversi risultano più preparati degli estroversi perché più analitici e bisognosi della certezza di quello che dicono. Il relatore deve stimolarne la partecipazione attiva con domande semplici o dando loro un ruolo nel gruppo (segretario, facilitatore).





6. Gli indifferenti

Costoro si distraggono, per disinteresse verso l'argomento o per compensare la sensazione di insicurezza. Gli indifferenti esibiscono il loro scarso interesse sbuffando, guardandosi intorno, disegnando, guardando l'orologio, evitando il contatto visivo con l'oratore. Devono essere stimolati alla partecipazione, oppure, se ciò non funziona, isolati perché non contagino tutto il gruppo.

7. I giocolerelloni

Partecipanti con forte senso dello humour e con difficoltà a prendere sul serio le situazioni e le problematiche. Costoro sono concentrati a trovare il lato buffo di ogni evento e sono motivati a far ridere gli altri. Il relatore deve catturare l'energia scatenata dalle risate provocate da costoro per rendere la riunione ancora più interessante, evitando però che questi momenti divertenti diventino distrazione per i partecipanti.

2.4 ♥ La rivoluzione copernicana: parlare in prima persona

Una tecnica di comunicazione efficace suggerisce di inviare **messaggi in prima persona**, soprattutto quando la comunicazione riguarda sentimenti forti o contenuti che vanno ad incidere sulla relazione dei comunicanti.

I messaggi in prima persona sono **comunicazioni chiare e costruttive, che non vengono percepite come aggressive od ostili**.

La tecnica dei **"Messaggi in prima persona" (MPP)** consiste innanzitutto nel chiarire il problema, poi nell'esprimere i sentimenti provati, infine nel far comprendere all'altro gli effetti negativi del suo comportamento.

"Quando agisci così mi sento profondamente arrabbiato".

Questo è un messaggio in prima persona, perché chiarisce cosa si prova, ma non risulta aggressivo. Lo stesso concetto espresso in seconda persona suona come un'accusa: *"Tu mi hai fatto arrabbiare".*

Il parlare in prima persona non aggredisce l'interlocutore con il *"tu hai torto"*. Esso sblocca e facilita la comunicazione, rinforza e rende durevole la relazione, aiuta a risolvere il problema.

Il messaggio in prima persona viene dall'intimo, dice all'altro come ci si sente, come ci ostacola, di cosa si ha bisogno, senza accusare o umiliare.

**THINK
BEFORE
SPEAKING**

► Il messaggio in prima persona è un messaggio assertivo perché **rivela**:

- **bisogni, sentimenti;**
- **preferenze, avversioni;**
- **idee, convinzioni.**

Consente all'altro di capire come ci si sente al posto di chi parla.

"Vorrei sapere a che ora ceniamo perché mi piacerebbe andare al primo spettacolo".

► Con questo tipo di comunicazione si **risponde alle richieste altrui** chiarendo le ragioni del rifiuto o dell'accettazione della proposta:

"No, non posso venire al concerto perché sto risparmiando per comprare la moto".

"Sì, mi piacerebbe venire alla tua festa".

2.5 ♥ La tecnica dei messaggi in prima persona



Approfondiamo la tecnica per inviare messaggi in prima persona.

Il messaggio in prima persona è composto da 2 o 3 parti:

messaggio in due parti

*"Quando tu... (descivo il comportamento dell'altro)
io provo..." (descivo i miei sentimenti)*

messaggio in tre parti

*"Quando tu... (descivo il comportamento)
io provo..." (descivo i miei sentimenti)
perché..." (descivo gli effetti su di me del comportamento degli altri)*

Facciamo un esempio.

messaggio in seconda persona

*"Sei il solito menefreghista, prendi la moto senza dirmelo!
D'ora in poi farò lo stesso anch'io".*

messaggio in prima persona

*"Quando hai preso la moto senza avvisarmi, mi sono arrabbiato
perché non sono potuto uscire con i miei amici".*



Questi messaggi sono efficaci se, quando descivo il comportamento dell'altro, non sono valutativo, ma semplicemente descrittivo e se, quando spiego gli effetti dell'azione altrui, mi limito alle conseguenze concrete, oggettive. Solo in questo modo non accuso l'altro, non lo umilio, non gli ordino cosa fare, ma riferisco cosa mi sta accadendo, facendogli capire che ho bisogno di aiuto.

Facciamo un esempio.

messaggio in seconda persona	"Quando tu sei così autoritario..."	Esprime un giudizio, etichetta l'altro.
messaggio in prima persona	"Quando alzi la voce..."	Si limita a descrivere i fatti concreti.

È fondamentale allenarsi a registrare oggettivamente ciò che accade e allenarsi a comunicare altrettanto oggettivamente ciò che è stato visto.

Dopo un rumore di piatti sul pavimento, la mamma entra in cucina e dice:

messaggio in seconda persona	"Giovanni ne ha combinata un'altra delle sue!"	Esprime un giudizio, etichetta l'altro.
messaggio in prima persona	"Giovanni ha rotto tre piatti."	Si limita a descrivere i fatti concreti.

Anche esprimere apprezzamenti può risultare un messaggio aggressivo o manipolatorio, perché esprime un giudizio sull'altro, che potrebbe risultare etichettante e condizionante in futuro. Spesso ci controlla più un apprezzamento che una critica. Dire a un nostro amico: "Sei un ottimo musicista" lo gratificherà e lo farà sentire certamente bene all'inizio, ma in un secondo momento lo metterà in una situazione d'ansia per essere all'altezza delle aspettative. È più efficace allora esprimersi in questo modo: "Mi piace come suoni la chitarra".

Parlare in prima persona non significa dar sfogo al proprio egocentrismo.

Coloro che durante una comunicazione mettono al centro solo se stessi e riportano tutti i discorsi su di sé, utilizzando sempre il pronome "Io..., Io..., Io..." non inviano messaggi in prima persona, ma si limitano a concepirsi il centro del mondo, non valorizzando le altre persone, le loro potenzialità, vissuti e bisogni. Creano così una barriera nella comunicazione. Il messaggio in "prima persona" non è certo la panacea in grado di modificare facilmente tutte le comunicazioni inefficaci e potrà capitare che l'interlocutore reagisca mettendosi sulla difensiva. Tuttavia parlare in prima persona contribuisce a mantenere bassi i livelli di tensione e conflittualità e sottintende fiducia in sé e nell'altro, perché consente sia di affermare i propri punti di vista, sia di restituire all'altro piena responsabilità nella situazione.

2.6 ▼ Superare le barriere comunicative



La critica costruttiva non è un attacco, ma un'occasione di crescita.

Oltre ad utilizzare i messaggi in prima persona, la comunicazione efficace prevede di eliminare alcune barriere comunicative che ostacolano le relazioni interpersonali. Elenchiamo le più comuni.

Evitare dogmatismi, generalizzazioni

È esperienza comune imbattersi in personalità dogmatiche, pronte, quando la situazione si fa difficile, a servirsi di frasi fatte, proverbi, citazioni autorevoli o generalizzazioni, pur di avvalorare le proprie tesi.

- "Finiscila di predicare, d'altronde si sa che le donne parlano sempre troppo".
- "Da che mondo è mondo si è sempre fatto così".
- "È giusto, si deve fare per forza così".
- "Ma cosa pretendi? L'erba voglio non cresce neanche nel giardino del re".
- "Così non si deve fare! Non si è mai visto nessuno..."

Queste espressioni provocano chiusura della comunicazione e sensazione di impotenza nell'interlocutore.

Giudicare se qualcosa è giusto o sbagliato sortisce solo l'esito di inibire gli altri e si ritorce contro di noi perché più uno giudica, più automaticamente viene giudicato. L'interlocutore di fronte a queste frasi può essere assertivo, se risponde in questo modo:

- "Ma dove sta scritto che bisogna fare così?"

oppure:

- "Ma chi l'ha detto?"

Pertanto è meglio esprimere con cortesia la propria opinione senza strumentalizzare frasi

o dogmi a proprio vantaggio; è meglio ancora evitare espressioni che indicano se è giusto o sbagliato, utilizzando argomenti altisonanti o puramente astratti. Tutto ciò non fa che arenare la comunicazione.

Esprimere fatti e proposte concrete

Uno strumento fondamentale per una comunicazione efficace è **trasformare qualsiasi discorso teorico in esempi concreti**.

La concretezza rende la comunicazione più comprensibile: l'interlocutore, attraverso gli esempi, saprà cogliere immediatamente il concetto espresso. Permette inoltre a chi ascolta di individuare rapidamente il nocciolo della questione e consente al mittente di mirare direttamente il bersaglio che intende raggiungere con la sua comunicazione. Anche le proposte concrete sono molto più efficaci di tante considerazioni generali che non prevedono suggerimenti di strategie immediate di cambiamento.

Suggerire critiche costruttive

La critica, secondo la sua etimologia, dovrebbe essere un momento positivo della comunicazione: lo spazio in cui si esamina nel dettaglio una situazione in vista di una evoluzione positiva. Eppure tutti noi tendiamo a risentirci quando riceviamo una critica. Cosa la rende così negativa?

Certo qualsiasi critica mette in discussione, tuttavia ciò che la rende un ostacolo alla comunicazione è la modalità con cui è espressa.

Formule come: "Non capisci niente!" o "Sei un buon a nulla" sono semplicemente distruttive dell'autostima di chi le ascolta e non mettono in luce il vero aspetto da puntualizzare. Esse si trasformano in candelotti di dinamite per la comunicazione.

La critica invece deve essere costruttiva, cioè rispettosa della persona cui è rivolta e indicativa di un cambiamento. Essa deve limitarsi a puntualizzare gli aspetti concreti e verificabili da migliorare, salvaguardando il valore di chi è coinvolto.

Facciamo degli esempi:

Situazione	Critica distruttiva	Critica costruttiva
L'insegnante rivolta all'allievo:	"Sei uno stupido!"	"Penso che su questo argomento avresti dovuto esercitarti di più".
La madre verso il figlio che ha rotto i piatti:	"Sei un buon a nulla!"	"Mi piacerebbe che tu facessi più attenzione la prossima volta".
Il dirigente di un'agenzia al suo operatore:	"La tua trattativa è stata un vero fallimento!"	"Ritengo che la trattativa svolta debba essere migliorata nei seguenti punti..."
Un professionista al collega:	"Il tuo intervento non ha nulla a che vedere con ciò di cui stiamo discutendo".	"Non riesco a cogliere fino in fondo il nesso con quanto stiamo dicendo. Potresti rispiegarmelo?"

La critica può trasformarsi in un'occasione di crescita che salvaguarda la serenità della comunicazione e della relazione.

È altrettanto efficace sottolineare sia gli aspetti positivi sia quelli negativi di una situazione o di una comunicazione.

Facciamo un esempio:

Situazione	Critica distruttiva	Critica costruttiva
Un professionista a un collega:	"Se taci è meglio per tutti!"	"Il tuo intervento, Carlo, mi sembra importante per questo aspetto, tuttavia per quest'altro aspetto lo ritengo poco pertinente. Potresti spiegarmelo meglio?"

Essere descrittivi delle circostanze da puntualizzare, e non dar sfogo alle proprie frustrazioni con giudizi umilianti, è l'unica possibilità per rendere efficace una critica. Bisogna aggiungere che la critica assume connotazioni negative se è comunicata in un contesto sbagliato o in un momento inopportuno. **È sempre buona cosa appar-tarsi, perché le critiche più distruttive sono quelle fatte alla presenza di altri**, ad esempio davanti ai clienti o ai colleghi. Queste critiche sono le più radicali e scadono nell'insulto o nell'offesa.

La critica risulta distruttiva anche quando ci si permette di interpretare, etichettare, stigmatizzare.

- "Ti comporti così perché sei autoritario e diffidente!"

Interpretare è ben diverso che osservare i dati di fatto, è un appiccicare etichette in base a riletture soggettive e personali dei fatti e dei comportamenti, incasellando le persone.

Infilzare gli interlocutori come farfalle da collezione non serve né a noi né agli altri.

Stigmatizzare significa biasimare energicamente, disapprovare con asprezza. Viene da "stigma" che era un marchio impresso con un ferro rovente sugli schiavi fuggitivi. Il sarcasmo è un'espressione che mira alla presa in giro, alla canzonatura o alla burla di una persona, una situazione o una cosa.

Il termine è spesso usato a sproposito come sinonimo di ironia.

Per ironia si intende una "forma di distacco umoristico che mira alla relativizzazione delle false sicurezze e alla presa di distanza da atteggiamenti intransigenti e dogmatici".

Quando l'ironia diventa troppo aspra e brutale non è più ironia, ma "sarcasmo". L'obiettivo del sarcasmo è quello dell'attacco astuto, al fine di svilire e mortificare un interlocutore, quindi ha il solo scopo di ridurre al silenzio la controparte.

Il piacere, in un dibattito sarcastico, non nasce dal conversare insieme con gusto, ma dal riuscire ad umiliare l'oggetto cui è rivolto il sarcasmo.

Anche l'essere sarcastici ci aliena dagli altri.

- "Ecco, Carla ha finalmente aperto la bocca!"

Di certo Carla non parlerà più per un bel po' di tempo.

Negativo quanto la critica distruttiva è l'essere falsi, non autentici e smielati.

Sviolinare verso i nostri interlocutori ci fa percepire come ipocriti.

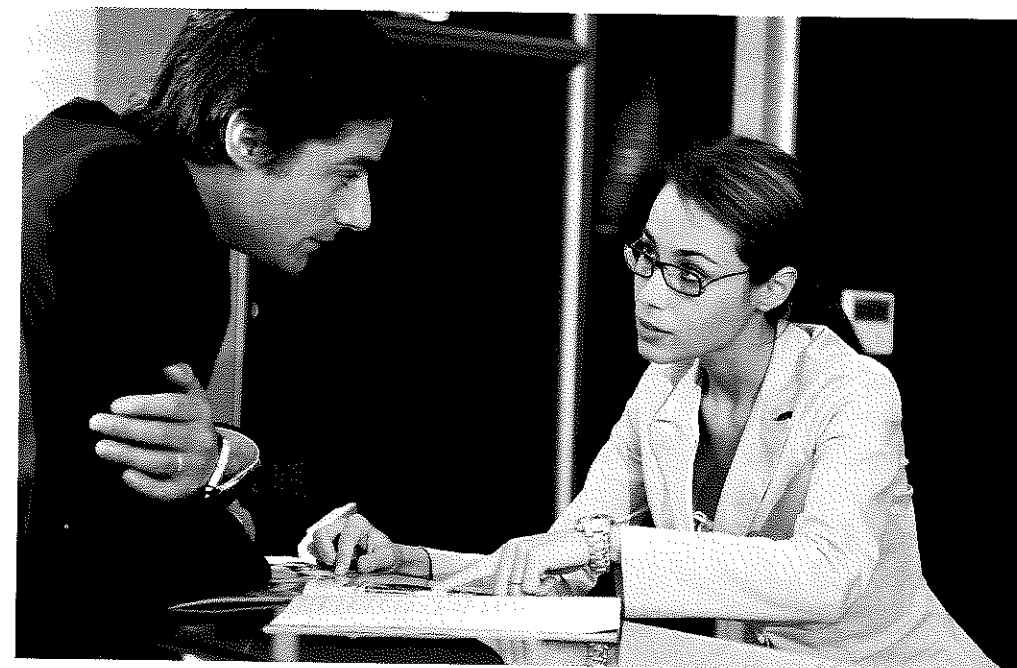
- "Siete la classe più buona dell'istituto, ci vogliamo tutti così bene" o "Siete i clienti più simpatici che ho avuto!" interrompe la fiducia quanto un giudizio distruttivo.

2.7 ♥ La comunicazione riuscita

Una comunicazione può considerarsi riuscita quando si è rivelata efficiente, efficace e significativa.

- ▷ **L'efficienza** viene conseguita quando gli interlocutori sono stati effettivamente in grado di comunicare ciò che volevano.
Se un cliente conosce le informazioni importanti per decidere il tipo di vacanza che vuole, allora la comunicazione è stata efficiente.
- ▷ **L'efficacia** di una comunicazione si misura dai risultati concreti che sortisce, se incide sui comportamenti dell'interlocutore.
Solo se il cliente firma effettivamente il contratto la comunicazione si potrà considerare efficace.
- ▷ **La significatività** della comunicazione è da attribuirsi al soddisfacimento dei bisogni di chi è entrato in relazione.
Solo se quel tipo di vacanza piace realmente al cliente e risponde alle sue motivazioni di acquisto allora la comunicazione potrà dirsi significativa.

u.a. 3 L'interazione diretta con i clienti



Le aziende turistiche (alberghi e aziende extra-alberghiere, agenzie di viaggi, tour operator, villaggi turistici) sono caratterizzate dal fatto che le relazioni tra impiegati e clienti sono dirette, faccia a faccia, e il numero di interazioni col cliente è eterogeneo ed elevato. Le decisioni degli addetti al front-line rivestono un'importanza fondamentale e le modalità di comunicazione con la clientela risultano strategiche per l'immagine e la qualità del servizio dell'organizzazione. Pertanto chi lavora in ambito turistico deve padroneggiare le principali tecniche di interazione col cliente.

Innanzitutto gli addetti al front-line devono mettere in atto i seguenti comportamenti:

- ▷ **costante disposizione all'ascolto** del cliente, delle sue richieste esplicite e dei suoi bisogni latenti;
- ▷ **volontà di corrispondere prontamente** e con precisione a tali esigenze;
- ▷ **atteggiamento cortese**, gentile, che ricerca l'accordo con l'altro e lo fa sentire a suo agio;
- ▷ **capacità di dare spiegazioni in modo chiaro** e adeguato alle conoscenze e allo stile comunicativo dell'interlocutore;
- ▷ **aspetto pulito, ordinato** e adeguato al contesto in cui si opera;
- ▷ **competenza nella risoluzione di eventuali problemi, nella gestione delle eccezioni** e nel suggerire benefici ai clienti;
- ▷ **senso di responsabilità** nel proprio lavoro.

3.1 ♥ Il momento del contatto

Il contatto è il momento più importante di interazione, perché la prima impressione pesa in modo decisivo nel creare un atteggiamento più o meno positivo nel cliente. Chi si precipita sul cliente sfoderando l'ossequio commerciale più cerimonioso non farà che allarmare il suo interlocutore. **Il contatto deve innanzitutto mettere il cliente a proprio agio**, e in questo il ruolo fondamentale è assunto dalle componenti para e non verbali. **L'addetto al front-line deve stabilire un contatto positivo con il cliente subito, entrare in sintonia con lui e generare un clima di fiducia reciproca.**

Per mettere a proprio agio il cliente bisogna utilizzare un linguaggio verbale e non verbale a lui familiare. Infatti ci rilassiamo in situazioni note, familiari, mentre ci attiviamo, o magari anche allarmiamo, in quelle nuove.

Salutare in modo cortese e parlare solo se l'interlocutore è pronto ad ascoltare costituiscono le prime due regole di comunicazione. Dimenticarsi di salutare un cliente o non stringergli la mano può essere interpretato come un atteggiamento di disprezzo volontario dell'altro, anche se può essere una semplice dimenticanza.

Altra regola consiste nel **non introdurre subito un argomento delicato** o difficile, perché questo viene percepito come atteggiamento aggressivo da parte dell'interlocutore.

Le frasi più usate per stabilire un contatto iniziale positivo sono le seguenti:

Ha passato un buon week-end?

Buongiorno, ci ha trovato facilmente?

Per quanto banali, queste domande consentono di **rompere il ghiaccio** e di continuare la conversazione.

Durante questa prima fase possono essere inviati al cliente messaggi che migliorano il clima della comunicazione.

Sono spesso mezze frasi che segnalano situazioni private o professionali che preoccupano chi ci sta parlando. Il seguente dialogo esemplifica un possibile messaggio che è stato subito ascoltato e tenuto in considerazione dall'interlocutore.

L'addetto al banco saluta un cliente abituale.

- Buongiorno signor Rossi, sta bene?
- Bene, la ringrazio, anche se i figli...
- I suoi figli che età hanno adesso?
- 4 e 6 anni ed il maggiore non vuole andare a scuola.
- Capisco...

La conversazione prosegue per qualche istante su questo tema e il cliente apprezza sicuramente il tempo che l'addetto dedica ad ascoltarlo. In questo modo quest'ultimo ha creato un clima di ascolto e interesse reciproco favorevole al proseguimento della conversazione.

Non si tratta di manipolazione, ma di un atteggiamento di ascolto e apertura che fa parte integrante di una buona comunicazione.

Dal punto di vista non verbale, l'addetto front-line deve "accordare" il proprio agire a quello del cliente, utilizzando **la tecnica del "mimetismo comportamentale"**.

Adeguarsi al ritmo dell'eloquio e dei gesti del cliente, usare un tono di voce simile, utilizzare la stessa distanza di comfort, guardarlo negli occhi con la sua stessa frequenza e intensità, ricalcare le sue posizioni più evidenti, tutto ciò viene definito mimetismo comportamentale ed è finalizzato a creare un contatto "comodo" con l'interlocutore.



A dimostrazione di ciò, provate a ripensare quelle situazioni in cui vi siete imbattuti per la prima volta in una persona che parlava adagio, se siete tipi che parlano in fretta. Non vi siete sentiti un po' a disagio, trovandovi in anticipo su tutto e pensando magari che l'altro fosse poco dotato? Oppure, se siete persone che gesticolano poco, di fronte a chi usa molto le mani e si sbraccia non vi siete sentiti un po' imbarazzati, giudicando l'altro nervoso e troppo esuberante?

Atteggiarsi in modo simile al proprio cliente aiuta anche a diventare empatici con lui, a mettersi cioè nello stesso stato d'animo. Se costui ci dice che ha poco tempo, o guarda l'orologio o ancora si avvicina all'uscita, non è rispettoso e neanche efficace dilungarsi in un'infinità di proposte o particolari. Ciò sarà possibile con chi si accomoda tranquillamente sulla sedia e ci dice: "Mi dica, l'ascolto".

Una volta stabilita la sintonia con il cliente, bisogna suscitare in lui stati interiori, atteggiamenti positivi.

Innanzitutto la fiducia che fa poi riconoscere competenza all'altro. **La fiducia viene attribuita in base all'immagine che si offre al cliente:** l'abbigliamento, un'aria si-

cura e disinvolta ispira fiducia. Si deve comunque adeguare l'immagine a quella dell'azienda che si rappresenta. Sicuramente il receptionist di un grande albergo vestirà in modo diverso da chi lavora in un agriturismo.

In genere è meglio evitare gli abiti vistosi: di solito risultano troppo aggressivi per il cliente.

I segni di prosperità e successo possono suscitare fiducia, ma anche diffidenza. Occorre dosarli, ricordando che l'eleganza e la classe non sono mai disgiunti dalla discrezione. Non bisogna addobbarsi come "alberi di Natale".

3.2 ▼ Essere cortesi

In ambito professionale è indispensabile usare la massima cortesia. I clienti amano essere presi in considerazione ed essere trattati con rispetto.

Una delle manifestazioni più comuni di cortesia è **dire "grazie"**.

- "Grazie per aver chiamato".
- "Grazie per l'ordine".
- "Grazie per aver atteso al telefono".

Altre espressioni efficaci di cortesia sono: "Posso?", "Può?", "La prego", "Per favore" e simili.

Ogni tanto si presentano **speciali opportunità di mostrarsi cortesi con i clienti**. Ecco quattro esempi.

Prima opportunità: il cliente che ha commesso un errore.

Un cliente telefona inviperito e accusa la vostra organizzazione d'incapacità perché gli avete inviato un biglietto aereo sbagliato. Riuscite a calmarlo e a farvi raccontare come sono andate le cose. Sorpresa! La colpa è del cliente, che non ha seguito le istruzioni, e gli spiegate dov'è che ha sbagliato. Il cliente avvilito chiede scusa. Voi che fate? Dovete consolarlo con espressioni cortesi come ad esempio:

- "Sono cose che capitano".
- "L'importante è avere risolto il problema".
- "Noi teniamo a servirla, e sono proprio contento di avere risolto il problema".

La maggior parte dei clienti ricorderà a lungo la vostra gentilezza.

Seconda opportunità: il cliente infuriato.

Con un cliente infuriato è necessario restare cortesi.

A un cliente che protesta villanamente non dovete rispondere a tono. Chi ha esperienza di servizio al cliente sa che la maggior parte dei clienti infuriati si calmano se capiscono che siete pronti a rimediare. Ecco alcune espressioni di cortesia utili in queste situazioni:

- "Sono proprio dispiaciuto per questo inconveniente".

- "Ci scusi per averle arrecato tanto disturbo".
- "Capisco perfettamente e le chiedo scusa, rimediamo subito".
- "Lei ha perfettamente ragione".
- "Sono veramente dispiaciuto. Mi dica che cosa posso fare per lei".

Terza opportunità: il cliente comprensivo.

Di solito i clienti sono persone civili, ma quelli che si mostrano particolarmente comprensivi e pazienti meritano un trattamento speciale. Supponiamo che, per qualsiasi motivo, abbiate avuto delle difficoltà a servire un cliente. Ci sono stati ritardi, lunghe attese al telefono e qualche errore di troppo, ma il cliente non ha mai perduto la pazienza e si è sempre dimostrato comprensivo. Questo cliente merita un premio, sia pure sotto forma di un extra di cortesia. Ecco alcune espressioni che fanno al caso vostro:

- "Ho veramente apprezzato la sua pazienza".
- "Mi scuso per averla fatta attendere così a lungo. Grazie per essere stato così comprensivo".
- "Grazie per la pazienza".
- "Sono veramente dispiaciuto per averla tenuta al telefono così a lungo".
- "Scusi per il ritardo nella comunicazione".
- "La prego di accettare le mie scuse per il ritardo".

Quarta opportunità: il cliente che non potete servire.

Può accadere che non vi sia possibile accontentare un cliente, perché chiede un servizio che l'organizzazione non offre o cose che non potete fare. Anche in questa situazione dovete dimostrarvi cortesi.

- "Mi dispiace signor Giannini, ma abbiamo fatto il possibile".
- "La prego di capire la nostra situazione. Sono dispiaciuto, non forniamo questo servizio".
- "Avrei tenuto a servirla".

In questi casi il cliente può non essere stato soddisfatto, eppure è stato trattato con cortesia.

Per lasciare una buona impressione dell'azienda, è fondamentale rispondere positivamente.

Non bisogna dunque parlare al cliente di problemi aziendali.

Anche se si dovessero verificare periodi di mancanza di personale, lancio a rilento di nuovi prodotti, tempi lunghi di attesa o altri problemi, non parlatene coi clienti. Non criticate dunque altri reparti dell'organizzazione o singoli colleghi.

Cercate di essere sempre positivi nelle vostre affermazioni e risposte.

Supponiamo che i clienti siano costretti a lunghe attese al telefono. Come dovrebbe l'addetto giustificare l'attesa dei clienti?

"Mi scusi per l'attesa, abbiamo molte richieste".



3.3 ♥ Riconoscere lo stile comunicativo del cliente

Per creare sintonia con i clienti è importante riconoscerne lo stile comunicativo e rispecchiarne le caratteristiche.

Pur tenendo presente che ogni cliente possiede una personalità unica e che non esistono clienti che si comportano allo stesso modo, si può riconoscere negli individui uno stile comunicativo dominante. Tre sono gli stili nel parlare e nell'ascoltare cui adeguarsi:

1. Lo stile cordiale.

Le persone cordiali tendono a essere orientate al prossimo e ad aiutare gli interlocutori. Sono pazienti (talvolta anche troppo) e sanno ascoltare, per cui le loro conversazioni sono spesso più lunghe del necessario. Sono convinti che il modo migliore di risolvere i problemi e di rispondere alle domande sia di collaborare con l'altro. I clienti cordiali sono i più facili da accontentare, ma anche loro hanno bisogni specifici. Con costoro bisogna:

- ▷ ascoltare con pazienza, anche se si dilungano;
- ▷ accettare di parlare del più e del meno;
- ▷ se si è direttivi o estroversi, parlare più lentamente del solito;
- ▷ cercare di cogliere le opportunità di procedere nel discorso.

2. Lo stile analitico.

Le persone analitiche sono meticolose e accurate. Sono convinte dell'importanza di appurare e discutere dettagli, fatti e cifre. Non amano la fretta e hanno bisogno di tempo per riflettere. Chiedono accuratezza e informazioni esatte e complete. Hanno bisogno di una gran quantità di cifre e dettagli per decidere. Tendono a parlare poco e lentamente e ascoltano con attenzione. Spesso non sanno esattamente di che cosa hanno bisogno. Con costoro bisogna:

- ▷ procedere con calma e ascoltare con pazienza le loro spiegazioni esaurienti e, specialmente se si è direttivi e estroversi, bisogna rallentare il ritmo comunicativo e imparare ad attendere;
- ▷ sforzarsi di essere accurati nelle cifre e nei dettagli importanti;
- ▷ lasciare loro il tempo di riflettere e decidere;
- ▷ cercare di capire se sono completamente soddisfatti delle risposte. Nel dubbio, chiederglielo.

3. Lo stile direttivo ed estroverso

Le persone direttive parlano rapidamente, amano correre, sono franche, precise ed esplicite nelle richieste e desiderano risposte e soluzioni altrettanto immediate. Costoro sono orientati al risultato, perciò si disinteressano dei dettagli e delle relazioni interpersonali. Sono difficili da trattare: sono così intransigenti nelle loro richieste e dichiarazioni che talvolta possono sembrare irritati. Preferiscono colloqui brevi, concreti e privi di convenevoli. Il direttivo identifica rapidamente i bisogni dell'altro e agisce di conseguenza. Se si va per le lunghe, tende a perdere la pazienza.

Per soddisfare questi clienti è necessario:

- ▷ fornire subito i risultati, soffermandosi solo sui dettagli essenziali;
- ▷ affrettare il ritmo del discorso, essere concisi e concreti;
- ▷ non scambiare per maleducazione la franchezza e i modi bruschi;
- ▷ lasciar parlare liberamente e ascoltare i clienti più estroversi e loquaci.

Vi proponiamo ora un esempio di colloquio che rispecchia i diversi stili comunicativi dei due clienti.

- Il cliente al telefono ha appena dettato un piccolo ordine.

Con un cliente analitico ci si comporta così:

"Vuole che le rilegga l'ordine?"

Ben conoscendo le esigenze di un cliente analitico, l'addetto al front office ha trascritto l'ordine con cura e ora propone di rileggerlo.

A un cliente direttivo si risponde invece così:

"Grazie per l'ordine. Ha altre richieste?"

Con un cliente che probabilmente non vuole perdere tempo a rileggere l'ordine, bisogna essere sbrigativi e concreti.

3.4 ♥ Le regole per gestire il colloquio con il cliente in ambito turistico

Proponiamo ora, in sintesi, le regole comunicative fondamentali per gestire in modo ottimale il colloquio con il cliente:

- ▷ **Non utilizziamo il "tu"**, se non si è in confidenza con la persona che abbiamo davanti: questi modi di fare risultano antipatici e creano diffidenza, specie se si è giovani. Meglio un classico "lei".
- ▷ **Presentiamoci sempre per primi** e comunichiamo la nostra "disponibilità", se vogliamo che l'interlocutore faccia altrettanto nei nostri riguardi.
- ▷ **Ascoltiamo** cosa ci dice il cliente, senza farci distrarre da altre interferenze, come ad esempio lo squillo del telefono, e interrompiamo la comunicazione solo se è strettamente necessario.

- ▷ **Poniamo delle domande molto chiare** per conoscere le informazioni di cui abbiamo bisogno, in modo da aiutare il nostro interlocutore a raggiungere meglio i suoi obiettivi. Non giochiamo a essere "bravi ad ogni costo". Se non abbiamo capito, chiediamo di ripetere: meglio perdere qualche minuto prima che qualche ora dopo, creando insoddisfazione e malcontento.
- ▷ Ascoltiamo attentamente le richieste e cerchiamo insieme di renderle esplicite e chiare.
- ▷ Se possibile, **suggeriamo qualche alternativa** e rendiamo dinamico il dialogo.
- ▷ Alla fine, ripetendo le richieste, **compiliamo i moduli** predisposti per quel tipo di necessità, in modo da passare le consegne ad altri, se non siamo in grado di soddisfare subito il cliente.
- ▷ Trascriviamo le generalità del cliente.
- ▷ **Fissiamo subito modalità e tempi della successiva comunicazione**, che sarà a nostro carico.



3.5 ▼ La gestione delle obiezioni e dei reclami

Nelle imprese turistiche, in cui i rapporti umani fanno parte integrante del lavoro quotidiano, è di estrema importanza riuscire a risolvere ogni genere di problema con la clientela, che spesso è molto esigente.

Ciò significa affrontare obiezioni e reclami del cliente insoddisfatto di un servizio o di un trattamento, utilizzando soprattutto calma e gentilezza, e tenendo presente che il cliente insoddisfatto tende a non ritornare e a fare pubblicità negativa. La lamentela del cliente può essere costruttiva, nel senso che alcune osservazioni relative al cattivo funzionamento del servizio possono essere utili per predisporre tutte quelle misure necessarie per un miglioramento del servizio stesso.

Non tutti i clienti osano reclamare. Come si fa dunque a valutare il grado di soddisfazione della clientela se questa non esprime lamentele? In questo caso sarebbe utile predisporre dei sondaggi d'opinione sotto forma di questionari da far compilare agli ospiti dell'albergo.

Analizziamo ora le situazioni tipiche di reclamo che si possono verificare in una struttura ricettiva alberghiera o in un'agenzia di viaggi:

Problema	Soluzione
Non avete provveduto a fare ciò che avevate promesso.	Scusatevi e cercate di rimediare all'omissione. Successivamente accertatevi che il cliente sia soddisfatto.
Qualche dipendente si è rivolto al cliente in modo scortese.	Scusatevi e assicurate al cliente che non si ripeterà più, cercando di mantenere un tono di voce rassicurante.
Nessuno si è interessato del problema del cliente.	Normalmente il cliente in questo caso non si lamenta, semplicemente tenderà a non tornare nell'albergo.
I servizi forniti durante il viaggio non corrispondono a quanto era stato promesso.	Se si è ancora in tempo (il cliente è ancora in vacanza): assicurate al cliente che risolverete immediatamente il problema contattando personalmente il fornitore del servizio non prestato.

3.6 ▼ Le comunicazioni telefoniche

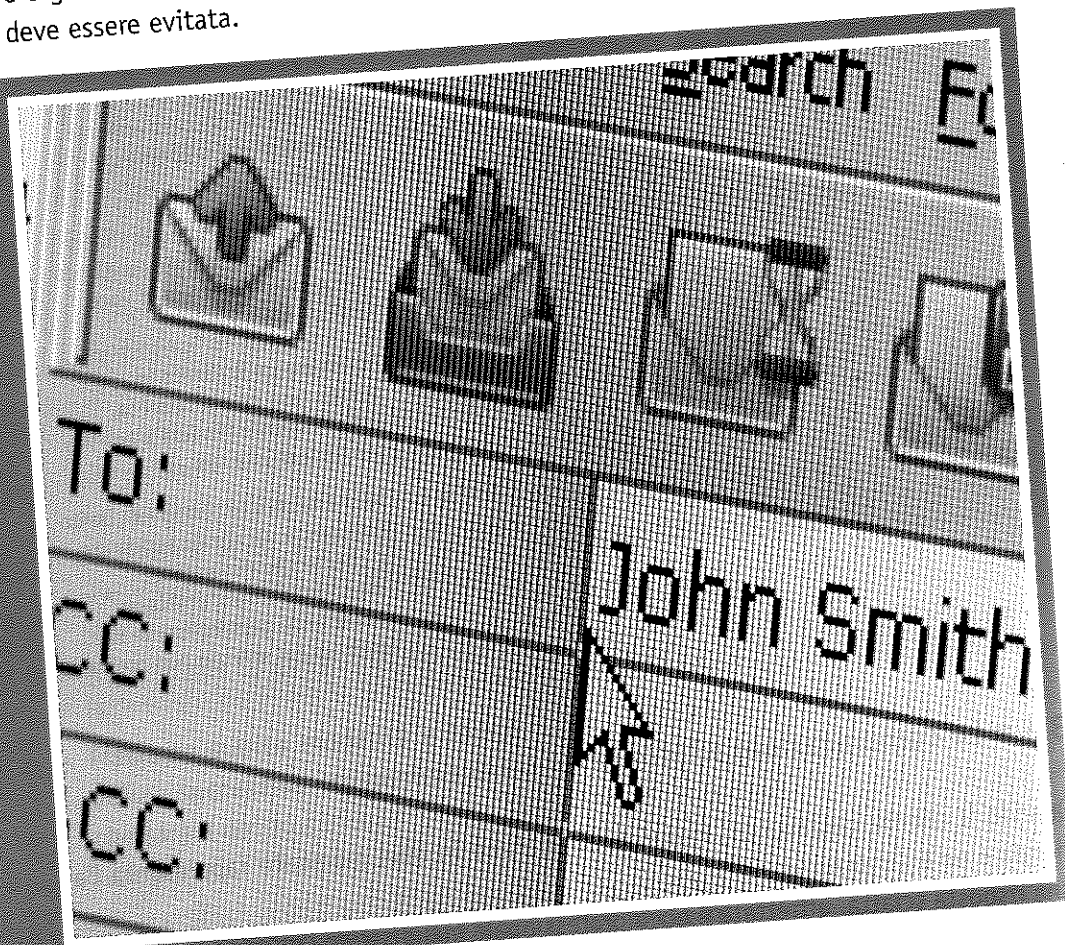
Quando il cliente chiama, chi risponde al telefono in quel momento rappresenta l'azienda e ne è l'immagine.

Una risposta sciatta, affrettata e poco professionale mal dispone l'interlocutore, che si fa subito un'idea negativa dell'insieme e non è invogliato ad instaurare un rapporto. Ciascuna telefonata del cliente è un'opportunità di gestire la conversazione e di soddisfare il cliente. A tal fine, l'addetto al front line deve:

- ▷ essere ben preparato;
- ▷ avere una buona conoscenza dei prodotti e servizi aziendali;
- ▷ usare la massima cortesia;
- ▷ saper ascoltare;
- ▷ essere ben disposto;
- ▷ saper gestire i tempi della telefonata;
- ▷ conciliare gli interessi del cliente con quelli della propria organizzazione.

3.7 ▼ Le e-mail

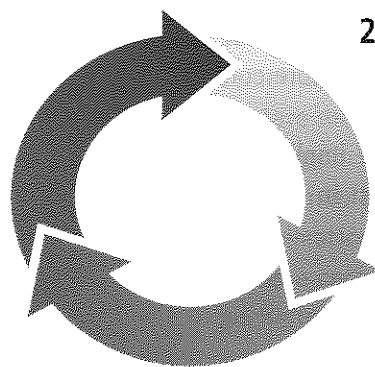
Per comunicare con i clienti, talvolta si usano i messaggi e-mail al posto del telefono. L'importante è capire che l'e-mail privata è differente da quella commerciale. La prima, di solito, è casuale e raramente rispetta scrupolosamente punteggiatura, grammatica e organizzazione del testo. Nei messaggi e-mail diretti ai clienti, questa disinvoltura deve essere evitata.



Vi presentiamo **le regole dell'e-mail commerciale:**

- ▷ Come per le lettere commerciali, indicare mittente, destinatario, data e oggetto.
- ▷ Iniziare con le medesime formule di saluto usate in una lettera commerciale.
- ▷ Essere brevi e pertinenti.
- ▷ Usare le comuni regole di cortesia.
- ▷ Controllare con cura gli inserimenti.
- ▷ Chiudere ringraziando il cliente.

u.a. 2 Le comunicazioni aziendali



2.1 ▼ I vettori della comunicazione aziendale

Le comunicazioni sono il sistema nervoso di un'impresa. Comunicazioni fluide garantiscono una circolazione rapida di informazioni, idee e progetti; comunicazioni poco efficaci compromettono la resa di qualsiasi azienda.

Se si considera l'impresa nel suo complesso, si nota che essa deve relazionarsi con tre principali entità per poter agire e svilupparsi: il mercato, gli stakeholder, il proprio personale.

La relazione comunicativa d'impresa, pertanto, prevede tre grandi orientamenti:

- ▷ **La relazione con il mercato**, che comprende le attività di marketing e di vendita, da realizzare con vari mezzi, dal contatto personale all'e-commerce.
- ▷ **La relazione con gli stakeholder**, ovvero gli azionisti e i gruppi che possono condizionare la sua posizione competitiva. Nelle grandi imprese esistono funzioni a ciò preposte (Pubbliche Relazioni e Rapporti con gli Azionisti, ad esempio).
- ▷ **La relazione tra l'impresa e i propri collaboratori**, ovvero i rapporti con il personale interno.

Volendo esprimere le comunicazioni in vettori, potremmo sintetizzarle così:

- ▷ **Dentro-Fuori**: dall'impresa verso i poli a essa esterni.
- ▷ **Dentro-Dentro**: all'interno del sistema impresa.
- ▷ **Fuori-Dentro**: dai poli verso l'impresa.

Eppure le nuove condizioni del mercato impongono alle imprese di considerare almeno **altri tre circuiti di Relazione Comunicativa**, meno palesi ma altrettanto importanti e critici proprio per la loro scarsa visibilità e governabilità:

- ▷ i clienti "parlano" tra loro dei prodotti o dell'azienda;
- ▷ gli stakeholder rinforzano o modificano l'immagine che hanno della stessa, interagendo tra loro;
- ▷ i dipendenti si scambiano informazioni riguardanti il rapporto che intrattengono con l'impresa, i suoi programmi, e si relazionano per svolgere il proprio lavoro.

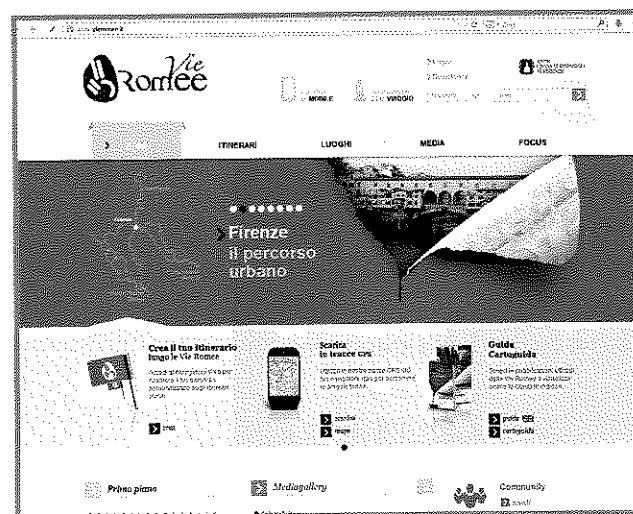
Pertanto bisogna aggiungere un quarto vettore comunicativo:

- ▷ **Fuori-Fuori**: all'interno di ciascun polo, cioè tra i clienti, tra i collaboratori e tra gli azionisti al di fuori della gestione diretta dell'impresa stessa.

Le nuove tecnologie informatiche hanno valorizzato e implementato questo quarto vettore della comunicazione d'impresa. Su blog o social network i consumatori possono dialogare fra di loro sui prodotti, darsi consigli, esprimere soddisfazione o delusione verso gli acquisti fatti. Siamo di fronte a un cambiamento epocale, perché i consumatori dialogano tra di loro attraverso i nuovi strumenti, a prescindere dal ruolo dell'azienda. La comunicazione d'impresa dunque ha subito una rivoluzione. Nella visione tradizionale, l'organizzazione era un sistema chiuso e gerarchico, incapace di interagire con l'esterno; negli approcci recenti **l'organizzazione è concepita come sistema aperto al territorio e dalla partecipazione interna diffusa**.

La partecipazione attiva dei clienti nelle comunicazioni aziendali

Lo sviluppo di internet favorisce la partecipazione attiva dei clienti. Essi hanno accesso a numerose informazioni online che possono scambiare tra loro, e le proposte delle imprese non sono più recepite passivamente. Così non solo possono sviluppare una certa forma di controllo sui contenuti pubblicati dall'azienda, ma possono diventare soggetti attivi in grado di creare contenuti. È il caso del sito interattivo www.vieromee.it, dove i pellegrini possono aggiungere informazioni sui percorsi e sulle cartoguide scaricabili.



Il sito interattivo www.vieromee.it

Gestito dalla Regione, da tre Province e dalle Diocesi toscane, è destinato a pellegrini 'multi-mediali' che desiderano percorrere le medioevali Vie Romee nell'antico contado fiorentino. Nelle Cartoguide escursionistiche, aggiornabili sul web, sono scaricabili i percorsi specificando le tappe, i luoghi di interesse storico-artistico e paesaggistico più significativi, le curiosità, i posti di ristoro e ospitalità, nonché indicazioni tecniche per affrontare il viaggio.

La comunicazione in un sistema organizzativo moderno viene considerata come un flusso di segnali bidirezionali, dall'alto (dirigenza) verso il basso (addetti) e viceversa dal basso verso l'alto, ma anche dall'interno (impresa) verso l'esterno (consumatori) e viceversa dall'esterno verso l'interno.

Questo flusso bidirezionale è costituito da:

- ▷ tutte le comunicazioni interne dei manager ai sottoposti (**comunicazioni interne**);
- ▷ tutte le comunicazioni dell'azienda verso i soggetti esterni all'impresa e che caratterizzano il contesto in cui opera, dai clienti al sindacato (**comunicazioni esterne**);
- ▷ tutte le comunicazioni di ritorno date dai dipendenti, dagli azionisti e dai clienti stessi (**feedback comunicazionali diretti**);
- ▷ tutte le comunicazioni esterne all'impresa che parlano dell'impresa stessa e dei suoi prodotti (**conversazioni esterne all'azienda**).

2.2 ♥ Le finalità delle comunicazioni interne

Le finalità che le comunicazioni interne si propongono di raggiungere sono le seguenti:

- ▷ motivare e coinvolgere il personale;
- ▷ sviluppare un clima aziendale favorevole alla collaborazione;
- ▷ far conoscere le strategie, le politiche, le procedure, le strutture aziendali ai dipendenti.

Per quanto riguarda le prime due finalità, dobbiamo sottolineare come un ambiente disteso, amichevole e ben caratterizzato può ispirare sia la motivazione sia la lealtà all'impresa.

Ogni azienda ha una sua cultura, unica e irripetibile.

Alcune società di software, per esempio, si vantano di essere giovani e innovative. I loro collaboratori vestono casual e sviluppano dei programmi che utilizzano le tecnologie più avanzate. Il personale viene incoraggiato a "pensare fuori dagli schemi" e ad assumersi dei rischi, in modo da consentire all'azienda di mantenere il primato nell'innovazione in materia di software.

All'opposto, le imprese di assicurazione presentano di solito un'immagine più conservatrice. Pretendono in genere un abbigliamento formale e puntano a investimenti più sicuri che non innovativi.

Oltre a caratterizzare l'organizzazione, per avvicinare la cultura aziendale ai collaboratori è necessario:

- ▷ offrire occasioni di formazione e sviluppo;
- ▷ permettere la flessibilità necessaria a seguire anche i problemi personali;
- ▷ rispettare la diversità dei lavoratori;
- ▷ fornire occasioni di socializzazione al di fuori del lavoro;
- ▷ favorire i disabili.

Infatti, se un'azienda promuove la formazione dei collaboratori, comunica loro che li apprezza e che vuole investire sul loro futuro.

Inoltre una gestione flessibile di orari e compiti, per aiutare i lavoratori a rispondere alle emergenze personali, consente di ridurre stress e fatica, che sono l'anticamera della demotivazione. Ancora, in una società multietnica quale la nostra, è necessaria l'integrazione di lavoratori con cultura, background socio-economico, fede diversi. Valorizzare le diversità e non discriminare comunica rispetto degli altri e contribuisce a creare senso di appartenenza, lealtà e impegno.



Una buona comunicazione aziendale garantisce partecipazione e interesse al lavoro.

La terza finalità delle comunicazioni interne evidenzia come all'interno di un'organizzazione è fondamentale **tenere informati tutti i collaboratori sull'andamento della stessa**, fornendo loro feedback accurati e puntuali, spiegando le decisioni e le politiche aziendali, dimostrando assoluta sincerità a proposito dei problemi da affrontare.

Anche queste comunicazioni di marketing aziendale sono indispensabili per indurre motivazione e prevenire la disaffezione al lavoro. Quando le persone si sentono tenute all'oscuro e ignorate, normalmente pensano che il loro contributo non venga apprezzato, il che ha una pesante ricaduta sulla motivazione. La comunicazione deve essere

uno strumento per infondere fiducia, per supportare nelle difficoltà, e non un'arma psicologica di pressione. Comunicazioni fluide, senza barriere, intense e informali stimolano l'innovazione, la nascita di nuove idee; nello stesso tempo sono un buon mezzo di controllo, perché permettono agli individui di rendersi conto per tempo che qualcosa non funziona, correndo ai ripari.

2.3 ♥ Gli strumenti della comunicazione interna aziendale

Grazie a comunicazioni interne fluide ed efficaci, un'azienda è in grado di motivare e coinvolgere il personale, sviluppare un clima aziendale favorevole alla collaborazione, diffondere valori, politiche, procedure comuni e creare senso di appartenenza fra i dipendenti.

Gli strumenti della comunicazione interna attraverso cui è possibile ottenere questi risultati sono molteplici:

- ▷ gli opuscoli di accoglimento, distribuiti ai neo assunti, e contenenti le informazioni di base sull'azienda, sulla sua organizzazione, sulle procedure che il personale dovrà seguire in caso di assenza, ferie, permessi, ecc., diritti e doveri del lavoratore, i contenuti del contratto di lavoro vigente;
- ▷ il documento in cui è sintetizzata la mission dell'organizzazione: con il termine "mission" si intende far riferimento agli scopi che l'azienda si prefigge concretamente di raggiungere e specifica logiche commerciali, modelli comportamentali, politiche aziendali;
- ▷ l'organigramma, i mansionari, le procedure operative;
- ▷ le circolari e gli ordini di servizio;
- ▷ i manifesti interni, le comunicazioni in bacheca;
- ▷ le riunioni fra i team di lavoro;
- ▷ i colloqui di supervisione;
- ▷ i questionari per ottenere feedback;
- ▷ i corsi di aggiornamento.

Tradizionalmente queste comunicazioni avvenivano su mezzo cartaceo e richiedevano un dispendio di denaro e di tempo notevole. Inoltre spesso erano poco tempestive e non sempre diffuse in modo capillare a tutti i dipendenti, soprattutto a quelli di sedi distaccate o di filiali esterne.

Oggi, grazie ai sistemi informatici, le comunicazioni interne sono facilitate dall'uso di **intranet**, una rete locale (LAN), o un raggruppamento di reti locali ad accesso ristretto, che veicolano le informazioni fra il personale di un'impresa o di un'organizzazione e consentono comunicazioni rapide ed efficaci.

uno strumento per infondere fiducia, per supportare nelle difficoltà, e non un'arma psicologica di pressione. Comunicazioni fluide, senza barriere, intense e informali stimolano l'innovazione, la nascita di nuove idee; nello stesso tempo sono un buon mezzo di controllo, perché permettono agli individui di rendersi conto per tempo che qualcosa non funziona, correndo ai ripari.

2.3 ▼ Gli strumenti della comunicazione interna aziendale

Grazie a comunicazioni interne fluide ed efficaci, un'azienda è in grado di motivare e coinvolgere il personale, sviluppare un clima aziendale favorevole alla collaborazione, diffondere valori, politiche, procedure comuni e creare senso di appartenenza fra i dipendenti.

Gli strumenti della comunicazione interna attraverso cui è possibile ottenere questi risultati sono molteplici:

- ▷ gli opuscoli di accoglimento, distribuiti ai neo assunti, e contenenti le informazioni di base sull'azienda, sulla sua organizzazione, sulle procedure che il personale dovrà seguire in caso di assenza, ferie, permessi, ecc., diritti e doveri del lavoratore, i contenuti del contratto di lavoro vigente;
- ▷ il documento in cui è sintetizzata la mission dell'organizzazione: con il termine "mission" si intende far riferimento agli scopi che l'azienda si prefigge concretamente di raggiungere e specifica logiche commerciali, modelli comportamentali, politiche aziendali;
- ▷ l'organigramma, i mansionari, le procedure operative;
- ▷ le circolari e gli ordini di servizio;
- ▷ i manifesti interni, le comunicazioni in bacheca;
- ▷ le riunioni fra i team di lavoro;
- ▷ i colloqui di supervisione;
- ▷ i questionari per ottenere feedback;
- ▷ i corsi di aggiornamento.

Tradizionalmente queste comunicazioni avvenivano su mezzo cartaceo e richiedevano un dispendio di denaro e di tempo notevole. Inoltre spesso erano poco tempestive e non sempre diffuse in modo capillare a tutti i dipendenti, soprattutto a quelli di sedi distaccate o di filiali esterne.

Oggi, grazie ai sistemi informatici, le comunicazioni interne sono facilitate dall'uso di **intranet**, una rete locale (LAN), o un raggruppamento di reti locali ad accesso ristretto, che veicolano le informazioni fra il personale di un'impresa o di un'organizzazione e consentono comunicazioni rapide ed efficaci.

u.a 3 Il fattore umano in azienda

3.1 ▼ L'organizzazione scientifica del lavoro e la qualità d'impresa

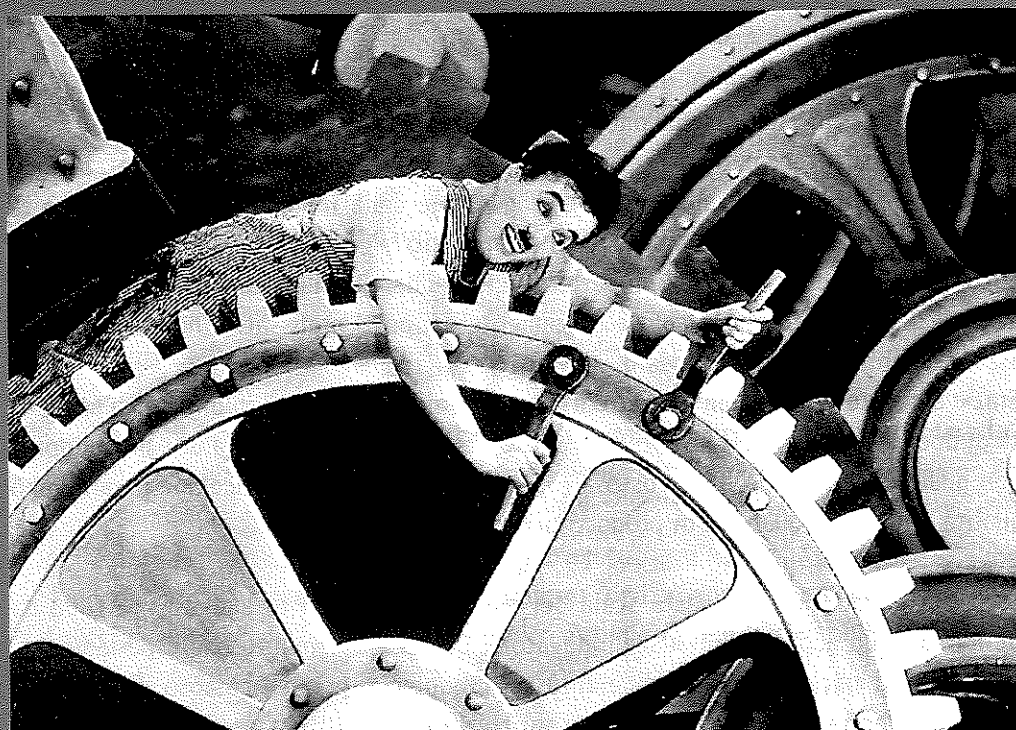
Alla fine del 1800 in America vi erano le condizioni tecnologiche e culturali perché l'industria potesse diventare un sistema di produzione su larga scala. L'ingegner Frederick Taylor capì che la riduzione dei costi di produzione, obiettivo strategico per battere la concorrenza, poteva essere raggiunta solo con una nuova organizzazione scientifica dei metodi di produzione e di gestione della fabbrica. Taylor **teorizzò la "divisione del lavoro" e "la catena di montaggio"**, per cui ogni pezzo veniva prodotto separatamente, in serie, da parte di operai che, per rispettare gli standard produttivi, dovevano compiere solo e unicamente dei gesti prefissati e non allontanarsi assolutamente dai tempi standard.

Grazie a questo procedimento il ciclo di lavoro veniva frantumato in una lunga sequenza di operazioni semplici, ripetitive e noiose, facilmente accessibili a una manodopera non qualificata e perciò poco costosa (operaio-bue), mentre le macchine garantivano qualità uniformi e quantità di prodotti prima impensabili.

La prima introduzione su vasta scala dei metodi tayloristici fu attuata nel 1908 da Henry Ford, un audace capitalista innovatore. Costui era convinto che il periodo storico in cui la macchina era un bene di lusso, prodotto di pochi e costoso, fosse ormai superato. Decise, pertanto, di lanciare sul mercato una vettura per la gran massa, il modello T, a un prezzo così basso da poter essere acquistata da tutti. La vettura fu un successo, tanto che si dovette riorganizzare la fabbrica per tenere il ritmo delle vendite. Il vecchio sistema, secondo cui la scocca della vettura era ferma e tutti gli operai specializzati le ruotavano intorno per montare i pezzi, creava confusione in officina e allungava i tempi. Così Ford si affidò alle nuove teorie scientifiche di organizzazione dell'impresa e sviluppò un sistema di trasporto simile a quello che era in funzione anni prima al mattatoio di Chicago. Gli chassis venivano attaccati ad una catena, lungo cui si muovevano, e il montaggio venne suddiviso in 45 operazioni, effettuate in altrettante "stazioni" ove l'autovettura si fermava, ma soltanto lo stretto tempo necessario. Così alla catena di montaggio della Ford, il tempo di assemblaggio dell'impianto di accensione passò da 20 a 5 minuti.

Eppure **le condizioni di lavoro divennero terrificanti, a causa dei ritmi stressanti e della monotonia del lavoro**, nonostante gli incrementi retributivi. Compiti un tempo affidati a operai specializzati passarono a nuove macchine più complesse, precise e veloci, che pur richiedendo minore fatica fisica, imponevano estrema concentrazione e la più totale subalternità alla disciplina della nuova organizzazione aziendale teorizzata da Taylor. Le antiche abilità artigiane ormai non erano più necessarie, anzi erano di

intralcio, e l'attività monotona e dequalificata era controllata da capi e cronometristi, i quali commisuravano il lavoro operaio alla capacità di adattamento ai ritmi delle macchine.



La denuncia
dell'alienazione della
fabbrica nel film
Tempi moderni, 1936.

Il meccanismo principale di ricompensa dell'operaio era quello dell'incremento salariale, e la comunicazione in questo modello organizzativo era solo una sorta di "lubrificante" della macchina organizzativa, di per sé automatica nel processo organizzativo. La comunicazione non era altro che il veicolo di precise istruzioni date dall'alto a singoli operai atte a superare intoppi e imprevisti; non erano previsti feedback o comunicazioni orizzontali fra operai della stessa mansione.

L'Organizzazione Scientifica del Lavoro teorizzata da Taylor afferma il primato assoluto dell'impresa e della sua organizzazione su tutte le altre componenti sociali e relazionali di un'impresa.

3.2 ♥ La scuola delle relazioni umane

A cavallo tra gli anni '20 e '30, alcune ricerche sottolinearono i limiti del taylorismo: la monotonia del lavoro provocava un rallentamento dei ritmi di lavoro.

Elton Mayo, il fondatore della scuola delle Relazioni Umane, dimostrò che:

- ▷ La quantità di lavoro che un operaio è in grado di svolgere non è determinata solo dalla sua forza e resistenza fisica, ma anche dalla sua motivazione e dal clima umano presente sul posto di lavoro. **Il lavoratore va considerato come membro di un gruppo**, rispondente alle regole che il gruppo stesso si è dato. Gli operai infatti non reagiscono nei confronti dei dirigenti e delle norme aziendali come individui isolati, ma come membri di un gruppo.
- ▷ Le ricompense non economiche sono della massima importanza nel determinare la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori. In particolare, una maggiore attenzione all'armonia e all'ambiente in cui si lavora è più efficace per il rendimento di un aumento di stipendio.



I lavoratori sono
individui e non
macchine.

Mayo dimostrò che il miglioramento delle relazioni umane in azienda era il vero motore della produzione e, in polemica con lo Scientific Management di Taylor, accusato di considerare i dipendenti come puri erogatori di forza lavoro, **recuperò l'importanza del fattore umano**. Secondo Mayo, nell'organizzazione produttiva il primato deve essere dato agli aspetti informali su quelli formali, a quella fitta rete di rapporti non istituzionalizzati che sono di fondamentale importanza nel lavoro.

Ancora teorizzò un nuovo tipo di **leadership, definita democratica**, in grado di:

- ▷ far partecipare ai processi decisionali i ranghi inferiori, specie per le materie che li riguardavano direttamente;
- ▷ comunicare il perché delle scelte manageriali e incoraggiare la partecipazione;
- ▷ essere giusta e non arbitraria, preoccupata dei problemi degli operai, oltre che a quelli del lavoro in sé.

La scuola delle relazioni umane mise in risalto l'importanza delle comunicazioni, della partecipazione e della leadership, affermando che il massimo di efficienza di un'azienda è raggiunto con il massimo grado di soddisfazione dei suoi dipendenti. Il perfetto equilibrio organizzativo è dato dalla soddisfazione sia dei fini aziendali sia dei bisogni dei lavoratori.

3.3 ▼ Le teorie motivazionali

Negli anni '60/'70 negli USA nuove teorie capovolgono l'idea tayloriana di anteporre i fini dell'impresa alle necessità dei suoi lavoratori. Al primo posto vanno messi i bisogni dell'uomo, in particolare quelli posti al gradino più alto della piramide di Maslow, ovvero i bisogni di autorealizzazione.

Il denaro non è l'unica forma di soddisfazione dei bisogni che l'ambiente di lavoro può offrire. Elenchiamo alcuni modi in cui l'ambiente di lavoro può contribuire a soddisfare i bisogni dei lavoratori.

- ▷ **Bisogni fisici.** Un ambiente di lavoro soddisfa i bisogni fisici dei lavoratori fornendo spazi confortevoli, aria pulita e buona illuminazione. Anche l'atteggiamento più positivo può risentire negativamente di un ambiente di lavoro tetro, male illuminato e disagiato.
- ▷ **Bisogni di sicurezza.** I lavoratori preoccupati della loro incolumità fisica non possono concentrarsi sul lavoro. Le aziende possono rispondere ai bisogni di sicurezza dei lavoratori prendendo le necessarie precauzioni contro possibili violenze, molestie e pericoli fisici. Possono farlo anche tutelando la sicurezza dei posti di lavoro attraverso una saggia politica del personale e l'istituzione d'incentivi extra, come l'asilo nido interno per i bambini dei dipendenti, o una convenzione con nidi privati esterni.
- ▷ **Bisogni sociali.** È vero che i lavoratori non vengono pagati per socializzare, ma in azienda si possono comunque soddisfare molti bisogni sociali attraverso l'opportunità di lavorare in team e di partecipare ad attività di gruppo. Un forte "spirito di squadra" è un grosso fattore di motivazione.
- ▷ **Bisogni personali** e di status. Il lavoro offre possibilità di promozione e di crescita sia professionale sia economica. I collaboratori sono molto più motivati quando non si sentono su un "binario morto".
- ▷ **Bisogno di autorealizzazione.** Idealmente il lavoro dovrebbe fornire alle persone degli incarichi interessanti, che permettano loro di crescere sia sul piano personale che sul piano professionale. I lavoratori autorealizzati sono anche più autonomi e responsabili.

Un'altra soluzione motivante è la possibilità per i lavoratori di conciliare, attraverso schemi di lavoro flessibili, vita privata e attività professionale. Come suggerisce la piramide di Maslow, vita personale e lavoro non sono rigidamente separati.

Una lavoratrice, i cui bisogni di sicurezza sono minacciati dalla mancanza di una buona assistenza domestica ai figli, non sarà motivata come la collega che ha risolto efficacemente questo problema. L'orario flessibile può favorire la motivazione, in quanto concede ai lavoratori la libertà di risolvere dei problemi personali prima di arrivare al lavoro.

3.4 ▼ Le ricerche di Herzberg

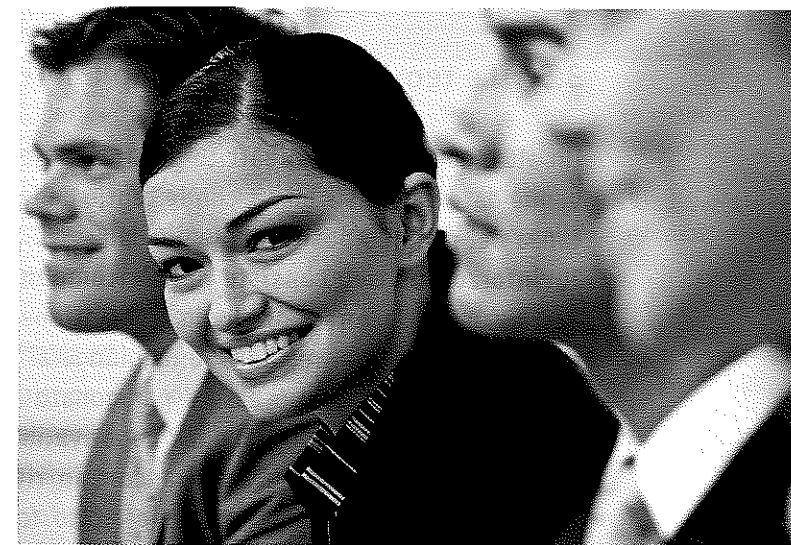
Le teorie motivazionali si arricchirono anche del contributo di Frederick Herzberg. Costui sostenne che in un'azienda esistono due tipi di popolazione: coloro che appartengono ad un'umanità matura e motivata che puntano all'autorealizzazione nel lavoro, così come descrive Maslow; e coloro che, per nulla motivati, si limitano a vivacchiare nella routine quotidiana di un lavoro alienante. Nei confronti di costoro, il problema è quello di trovare dei "generatori" di motivazione al lavoro. Per rispondere a questo problema, Herzberg attivò una ricerca sui principali moventi umani in ambito professionale, indagando quali fattori stanno all'origine dei sentimenti di soddisfazione e insoddisfazione sul lavoro. La ricerca diede risultati rivoluzionari, perché mise in luce che **la retribuzione più elevata non induce necessariamente una motivazione superiore**. Essa si limita, casomai, a ridurre il livello di insoddisfazione.

Herzberg, a seguito del suo studio, ripartisce in due categorie fondamentali i fattori motivazionali presenti nei contesti di lavoro.

Il primo gruppo di fattori, definiti **"fattori motivanti veri e propri"**, scaturisce dal lavoro stesso e comprende la **soddisfazione per il compito svolto**, il riconoscimento ottenuto, la sensazione di aver raggiunto un obiettivo, la buona comunicazione nell'ambiente di lavoro, il senso di appartenenza e l'accettazione sociale. Tutti questi fattori hanno una reale incidenza sulla motivazione. La loro azione ci sprona a migliorare il nostro rendimento e ad attivare maggiori energie ed impegno in ciò che facciamo professionalmente.

Il secondo gruppo di **bisogni, definiti "igienici"**, non determina la motivazione, ma previene la demotivazione. Essi riguardano **l'ambiente, la paga, le ferie, la formazione**. Questi fattori non danno direttamente soddisfazione sul lavoro, ma la loro mancanza causa disaffezione.

Per concludere, la motivazione che deriva dallo stesso lavoro è alla lunga quella che conta di più: una retribuzione elevata e condizioni di lavoro ottimali non bastano a suscitare entusiasmo nel proprio lavoro. Pertanto i manager dovranno puntare su fattori motivazionali diversi dal denaro: compiti più interessanti e meno ripetitivi, maggior coinvolgimento dei collaboratori nelle politiche aziendali, ecc.



Il clima umano all'interno dell'azienda è determinante per motivare al lavoro.

Le teorie motivazionali si basavano sul presupposto che un lavoro non parcellizzato, svolto in un clima di collaborazione non competitiva, con leadership non autoritaria e coinvolgimento nelle decisioni, sia positivo di per sé perché favorisce la crescita della personalità degli individui. Eppure non avevano ancora dimostrato che i fini istituzionali dell'azienda non venivano trascurati per soddisfare le esigenze di crescita del personale, grazie ad una diminuzione dell'assenteismo, dei conflitti interni e dei turnover e grazie a prestazioni migliori dovuti alla soddisfazione sul lavoro.

Questo compito spettò alle teorie della leadership e al toyotismo.

3.5 ▼ Le teorie della leadership e il rinforzo positivo

Un altro contributo al dibattito americano degli anni '60 di sociologia industriale venne dato da Rensis Likert con le teorie della leadership. Costui dimostrò l'importanza del rinforzo positivo in azienda.

Il rinforzo positivo consiste nella ricompensa di un comportamento adeguato. Può assumere la forma di elogio, promozione, riconoscimento pubblico, incentivo economico, vacanza, regalo: "Se raggiungerai questo risultato, riceverai un bonus". Il rinforzo negativo può essere paragonato a una forma di minaccia e consiste nel prospettare una conseguenza negativa in caso si dovesse attuare un comportamento inadeguato: "Se arrivi ancora in ritardo, sarai licenziato". Il ricorso al rinforzo negativo è una tentazione molto forte in ambito professionale, perché una certa forma di minaccia può, nell'immediato, migliorare la performance di un lavoratore. Tuttavia, nel lungo periodo, l'uso ripetuto di rinforzi negativi e di punizioni crea un clima di paura e sfiducia, che riduce la motivazione al lavoro. Nei casi di ripetute manchevolezze diventa necessario un intervento disciplinare, ma esso deve seguire un ben preciso iter procedurale.

Dunque per sostenere la motivazione il modo più efficace è utilizzare rinforzi positivi.

Secondo Likert è necessario creare un modello completamente nuovo di organizzazione aziendale, fondato su una diversa leadership. Le comunicazioni non devono avvenire solo dall'alto verso il basso, dai manager agli operai, sotto forma di comandi, ma sono previste comunicazioni dal basso verso l'alto, attraverso discussioni di gruppo tra subordinati e il loro capo. Questo modello organizzativo prevede inoltre l'autonomia dei lavoratori, i quali collaborano con i manager attraverso costruttivi scambi di idee. Likert si fa fautore dei "gruppi di lavoro" in cui i membri, dotati di grande lealtà verso l'azienda, realizzano gradi sempre più elevati di competenza e rendimento professionale.

Il modello che dovrebbe adottare ogni azienda, secondo Likert, è quello partecipativo, che supera non solo il modello autoritario, ma anche quello paternalistico.

3.6 ▼ Customer satisfaction e qualità totale

Il vero superamento del taylorismo avvenne grazie agli sviluppi culturali e tecnologici della società stessa. Un più elevato livello di istruzione determinò nei lavoratori il desiderio di comprendere gli scopi dell'organizzazione e i provvedimenti presi dal management. Inoltre agli inizi degli anni '80, si imposero in America ed in Europa le tecniche di produzione e di gestione giapponesi, sulla scia del miracoloso successo attuato dalla Toyota. Un dipendente Toyota, infatti, nel 1950 assemblava in media due macchine all'anno, mentre nel 1989 produceva una vettura ogni due giorni! Queste automobili, per di più, presentavano pochissimi difetti ed erano personalizzate sulle richieste dei clienti. In America e in Europa la tempistica era molto più lunga, e soprattutto vi era un 10% dei fatturati delle aziende spesi per il costo dei resi di prodotti difettosi, delle garanzie, della clientela persa.

Il segreto dell'altissimo rendimento Toyota stava nel capovolgimento radicale di mentalità dell'azienda.

- ▷ L'obiettivo principale di qualità diventa la soddisfazione dei bisogni del cliente (**customer satisfaction**).
- ▷ La strategia è il coinvolgimento di tutto il personale dell'azienda (**employee involvement**) nel determinare e assicurare ciò che è importante per il cliente e gli dà soddisfazione. Il coinvolgimento del personale consente un controllo continuo dei fattori responsabili della qualità scadente del prodotto. Il principio fondamentale è la padronanza dell'impresa: tutti tengono d'occhio ciò che va storto e si uniscono agli altri nella ricerca di una soluzione ai problemi cronici, controllando le questioni non ancora risolte. Pertanto è il personale **che assume il controllo totale del processo, e non più solo i livelli manageriali**. Un cambiamento così radicale richiede una grande fiducia nelle persone e nelle loro capacità, tanto che la formazione e l'addestramento diventano elementi vitali dell'organizzazione, per garantire il controllo capillare dei processi produttivi.

Non si agisce più in base a funzioni, ma ci si focalizza sul prodotto e sui bisogni del cliente. La priorità va data all'obiettivo "qualità" con la richiesta ai collaboratori, an-



Lo spirito di squadra è un importante fattore di motivazione al lavoro.



Un prodotto o un servizio sono di qualità se soddisfano il cliente in tutti i suoi bisogni, impliciti, espliciti e anche latenti.

sue componenti materiali (prezzo, materiali, design...), ma anche in quelle immateriali, legate al servizio pre e post vendita, all'assistenza continua, al prestigio del brand. Si definisce **qualità totale** l'attenzione non solo al prodotto, ma anche al servizio connesso, al sistema di produzione, alla cultura generale dell'organizzazione aziendale, al clima umano aziendale. Un prodotto non è di alta qualità solo se presenta materiali e confezione eccellenti e ha il miglior rapporto qualità-prezzo, ma anche se è modificabile in base alle esigenze particolari della clientela, se viene procurato senza ritardi, le trattative sono gestite da personale cortese e attento, e se è stato prodotto rispettando le normative e l'etica internazionali.

I bisogni del cliente da soddisfare sono di tre ordini:

- ▷ **Bisogni impliciti**, quelli dati per scontato dal cliente. Ad esempio, che un albergo vi sia l'acqua calda a tutte le ore.
- ▷ **Bisogni espliciti**, quelli che il cliente esplicita chiaramente. Ad esempio, che l'albergo garantisca un certo tipo di comfort particolari (sauna, piscina, vista panoramica...).
- ▷ **Bisogni latenti**, quei bisogni che il cliente non è in grado di dichiarare, di esprimere poiché non li ha portati a consapevolezza e di cui si accorge nel momento stesso in cui ne percepisce il beneficio. Ad esempio, in un albergo trovare fiori freschi in camera o un cesto di frutta a disposizione.

La soddisfazione dei bisogni latenti garantisce all'azienda un salto di qualità. Tutti i miglioramenti introdotti la prima volta nel mercato circa un prodotto o un servizio costituiscono esempi di qualità latente.

Bisogni impliciti	▷ qualità attesa
Bisogni espliciti	▷ qualità richiesta
Bisogni latenti	▷ qualità latente

che i più umili, di contribuire attraverso suggerimenti e idee. Per conseguire ciò, va data larga diffusione tra i lavoratori delle informazioni sulla performance dell'impresa, e la gestione dell'azienda deve essere fondata sul consenso e sulla garanzia del posto "a vita". Per quanto riguarda la customer satisfaction, bisogna considerare che le aspettative di un cliente riguardano i bassi costi, la qualità elevata, la risposta flessibile e pronta sempre. La concorrenza si è spostata sempre più dall'area del "prezzo" a quella dell'"immagine", e la qualità di un prodotto non sta solo nelle

La qualità totale

La qualità totale si sviluppa attraverso le seguenti strategie:

- il cliente e la sua fedeltà al marchio come priorità aziendale;
- la qualità come leva sulla soddisfazione del cliente e la sua fedeltà;
- il miglioramento continuo dei prodotti, dei servizi;
- il coinvolgimento delle risorse umane per migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi.

Essa prevede **sei dimensioni fondamentali integrate** fra loro:

- **la qualità tecnica** dei prodotti o dei servizi richiesti;
- **la qualità relazionale**, degli aspetti comunicativi e relazionali della transazione che riguarda i comportamenti e le modalità di gestione delle relazioni interpersonali con il cliente; è riconducibile alla cortesia, allo stile comunicativo verbale e non verbale, all'attenzione al cliente;
- **la qualità ambientale**, che riguarda la modernità delle strutture, il design curato, le sensazioni di accoglienza, calore, esclusività data dagli ambienti;
- **la qualità di immagine**, che riguarda la credibilità, lo status;
- **la qualità economica**, che riguarda i prezzi e le spese aziendali;
- **la qualità organizzativa**, che riguarda il clima, la filosofia, le strategie, la leadership di un'azienda.

3.7 ▼ Comunicazione e fattore umano come elementi di qualità strategici nell'ambito turistico

Analizziamo ora le caratteristiche della comunicazione e della qualità nelle organizzazioni di servizio, in cui rientrano anche tutte le strutture turistiche.

Le comunicazioni in un'organizzazione di servizi sono caratterizzate dalle seguenti peculiarità:

- ▷ il front line è continuamente in scena;
- ▷ le relazioni fra impiegati e clienti sono dirette, faccia a faccia;
- ▷ il processo produttivo è visibile al cliente;
- ▷ le decisioni individuali degli addetti al front-line rivestono un'importanza fondamentale;
- ▷ il numero di interazioni col cliente è eterogeneo ed elevato;



- ▷ i feedback del cliente sono rapidi;
- ▷ le notizie negative circolano con molta facilità;
- ▷ i sistemi di controllo sono complessi.

Da quanto detto, emerge come il fattore umano, con la sua motivazione e cultura, assuma un rilievo strategico nell'ambito turistico e renda complesso il raggiungimento della qualità in questo settore.

Gli addetti al turismo, per ottenere ottimali livelli di qualità, devono mettere in atto comportamenti che siano il risultato dei seguenti fattori:

ATTEGGIAMENTO: SAPER ESSERE	COMPETENZE: SAPER FARE	ASPETTO: SAPER PRESENTARSI
Essere cortesi e gentili Essere comprensivi verso i bisogni del cliente Essere premurosi e non formali Essere vigili, vivaci, pronti Essere accurati Essere amichevoli Sentirsi responsabili Far sentire importante il cliente	Ascoltare con cura Dare spiegazioni chiare Scegliere il registro linguistico appropriato Conoscere i prodotti/servizi Conoscere le procedure Gestire eventuali eccezioni Suggerire benefici Risolvere problemi	Essere puliti e in ordine Avere un abbigliamento curato Avere un aspetto adeguato al contesto Proporsi con lo stile aziendale, ma essere comunque se stessi Curare eventuali simboli identificativi Scegliere colori adeguati

IL VOCABOLARIO DELL'ACCOGLIENZA

L'accoglienza è fatta di gesti, parole, atteggiamenti. Di seguito proponiamo una serie di vocaboli "importanti" nella pratica dell'accoglienza.

AFFABILITÀ: piacevolezza nel parlare e nel trattare, essere aperti.

CORTESIA: accogliere, ricevere, salutare con cortesia, trattare ed esprimersi con gentilezza e garbo.

ASCOLTO: capacità di prestare attenzione, dare retta.

ATTENZIONE: essere riguardosi verso il cliente per soddisfare le sue esigenze.

COMPRENSIONE: capacità di considerare con indulgenza o simpatia.

DISPONIBILITÀ: atteggiamento aperto e gentile.

EMPATIA: capacità di percepire sentimenti e bisogni negli altri.

SENSIBILITÀ: disposizione nel cogliere le impressioni, individuare le esigenze.

3.8 ♥ Il mobbing

Il termine mobbing deriva dal verbo inglese "to mob", che significa "assalire, malmenare, aggredire" e identifica, dunque, una situazione di aggressione, di esclusione e di emarginazione di un lavoratore da parte dei suoi colleghi o superiori.

Sono diverse le definizioni del fenomeno "mobbing" date dai principali esperti in materia. Noi forniremo quella che ne mette in luce gli aspetti relazionali, fondati sul potere:



"Con la parola mobbing si intende una forma di terrore psicologico sul posto di lavoro, esercitata attraverso comportamenti aggressivi e vessatori ripetuti da parte di colleghi o superiori."

Harald Ege

Come indica la definizione, il mobbing può essere sia verticale (55% dei casi), quando è attuato da un superiore o da tutta una dirigenza verso uno o più sottoposti, sia orizzontale (40% dei casi), quando avviene fra colleghi di pari grado. Molto più raro il mobbing ascendente, in cui avviene il boicottaggio di un superiore da parte di un gruppo compatto di subalterni (5% dei casi).

Il mobbing verticale dunque avviene quando un'azienda mette in atto delle strategie, dirette o indirette, per rendere impossibile la vita ad un dipendente sgradito, in modo da costringerlo a licenziarsi. Il mobbing orizzontale invece si verifica quando un certo numero di colleghi emarginano qualcuno che, per qualche motivo, il gruppo non vuole. Colleghi o superiori che siano, i "mobber", ovvero i sovrachiatori, utilizzano le seguenti modalità per indurre terrore:

- ▷ umiliazioni verbali: insulti, rimproveri, sarcasmo;
- ▷ eccesso di controlli e di divieti: numerose ispezioni, divieto di parlare;
- ▷ discredito, calunnie e tranelli: false accuse, pettegolezzi, diffusione di notizie riservate;
- ▷ isolamento fisico e professionale: trasferimenti, cambi di mansione, esclusione da occasioni di festa extralavorative;
- ▷ interferenze con gli strumenti di lavoro della vittima: sabotaggi, vandalismi, occultamento di notizie importanti;
- ▷ attentati alla salute fisica e psichica della vittima: persecuzioni, minacce, assegnazione a mansioni pericolose.

I metodi di aggressione del lavoratore possono essere palesi e violenti, come urla, allusioni ad alta voce di tipo sessuale o privato, ma anche sottili e silenziosi, realizzati

attraverso un susseguirsi di episodi che portano al progressivo isolamento della vittima e alla sua graduale esclusione. Ad esempio, all'improvviso spariscono o si rompono strumenti di lavoro (telefono, computer, lampadine) e non vengono sostituiti, alla vittima viene accostato un accanito fumatore, il mobbizzato non viene invitato "per sbaglio" alla cena di fine anno.

Inoltre il mobbing può essere di tipo logistico-mansionale, perché si attua attraverso trasferimenti in sedi lontane e scomode o compiti dequalificanti.

Insomma, l'attacco si compie attraverso tutti i possibili sistemi con cui un gruppo può

ferire un individuo. E anche attività che sono del tutto innocue e pacifiche nella maggior parte dei luoghi di lavoro, quali aprire le finestre, accendere l'aria condizionata, raccontarsi barzellette, possono diventare strumenti di aggressione e di molestia.

Naturalmente una certa dose di conflittualità interpersonale sul luogo di lavoro è fisiologica. Il mobbing invece si caratterizza per la continuità delle aggressioni nel tempo, per lo stillicidio delle persecuzioni, per le conseguenze fisiche e professionali cui va incontro la vittima. Professionalmente parlando, la vittima di mobbing giunge all'isolamento, all'emarginazione, alla dequalifica e anche all'uscita definitiva dal mondo del lavoro.

Dal punto di vista fisico, le conseguenze per la vittima di mobbing possono essere

piuttosto serie. Possono insorgere sintomi fisici fastidiosi (eruzioni cutanee, abbassamento delle difese immunitarie, gastriti), così come si possono sviluppare gravi patologie di natura psicosomatica. Inoltre il mobbing può provocare sindromi ansiose, attacchi di panico, depressioni... fino al suicidio.

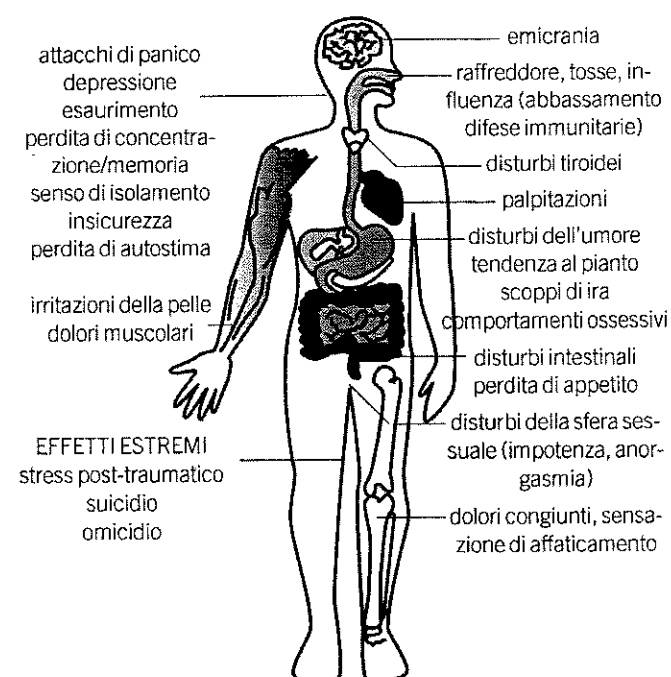
Riassumiamo nella figura in questa pagina gli effetti negativi che il mobbing provoca nel corpo e nella psiche del lavoratore che ne diventa bersaglio.

Contrariamente a quello che pensano alcuni, la vittima di mobbing non è un debole, un perdente dichiarato, un individuo sottomesso "stile Fantozzi", ma un lavoratore valido, che investe nel suo lavoro. Infatti a essere colpito da mobbing spesso è il lavoratore più brillante e capace, quello verso cui gli altri provano invidia. Può essere semplicemente l'ultimo arrivato, colpevole magari di aver rotto una complicità prima

esistente, il neo-arrivato che si rifiuta di accettare sia regole clientelari o paramafiose del gruppo di lavoro sia disonestà nel modo di lavorare del team (falsificazioni di bilanci, menzogne ai clienti o ai superiori). Altre volte è una persona originale, che non accetta gli standard del gruppo: veste in modo eccentrico, ha idee politiche o convinzioni religiose particolari. In alcuni casi sono oggetto di mobbing gli omosessuali o i portatori di handicap. Infine, sono dipendenti appartenenti a "vecchi gruppi di potere" di un'azienda sciolta o venduta, che il nuovo team dirigenziale "aiuta" ad andarsene.

I mobbers talvolta sono individui narcisisti, megalomani, aggressivi, paranoici che provano piacere nel ferire ed aggredire, ma molto spesso si tratta di individui normalissimi, che si limitano a eseguire una strategia aziendale oppure che mettono in atto, quasi inconsapevolmente, perverse dinamiche psicologiche di gruppo, dirette a scaricare su un capro espiatorio le tensioni, l'aggressività, le gelosie del lavoro.

Pertanto nel mobbing la parte dei persecutori è assunta non tanto da persone cattive, quanto da individui conformisti, che tendono ad adeguarsi al gruppo o all'autorità, anche se aggrediscono un singolo. L'adeguamento al branco o al capo costituisce un automatismo frequente: talvolta basta che uno o due individui carismatici si scagliano contro qualcuno perché altri individui deboli si schierino subito dalla parte del più forte, scaricando tutte le proprie frustrazioni sulla vittima. Abbiamo descritto i danni sociali e fisici del "mobbizzato", ma non dobbiamo tralasciare i danni economici e di immagine dell'impresa in cui si verificano queste perverse dinamiche relazionali: i dipendenti-vittime si assentano di frequente per malattia, e la resa sul lavoro è ridotta per lo stress subito. Inoltre il mobbing spegne le collaborazioni e le comunicazioni tra i dipendenti, minando così i due livelli decisivi di qualità organizzativa di un'azienda.



Danni biologici del mobbing