

La relazione di Front Office

Materiale a supporto dell'attività d'aula
a cura di Isabella Degli Esposti

Comunicazioni di ruolo e comunicazioni personali: differenze e sovrapposizioni

- Non esiste un limite tra ruolo e persona. È solo l'interazione che si crea tra contesto ed obiettivo a definire da quale livello si stia comunicando: da ruolo a ruolo o da persona a persona
- Quando questi livelli si confondono si perviene a disagi personali o conflitti interpersonali, spesso impliciti e per questo di più difficile riconoscibilità.

Le aree discrezionali delle comunicazioni di ruolo con il cliente interno

- Nelle organizzazioni complesse e di impostazione manageriale i ruoli hanno necessariamente una componente discrezionale, ossia un ampio raggio di autonomia operativa.
- Lavorare per obiettivi può comportare aree di sovrapposizione tra ruoli o intercapedini di cui il presidio non è chiaro
- La comunicazione organizzativa ha la finalità di supportare il lavoro per obiettivi
- Questo comporta che sia il legame tra obiettivo, interlocutore e contesto a definire il livello della mia comunicazione: contenuto, modalità ecc..

La comunicazione come veicolo per le relazioni organizzative

- Esiste un presupposto nella comunicazione, che deriva dalla teoria dei sistemi, che afferma che ogni comunicazione limita le successive.
- Questo significa che ogni comunicazione definisce in che rapporto due persone si trovino: commerciale, organizzativa, gerarchica, personale. Ma anche formale, confidenziale, intima, complice, simmetrica.
- È di immediata comprensione l'importanza di una comunicazione adeguata per mantenere relazioni organizzative corrette

Gli obiettivi aziendali: la declinazione comunicativa

- La comunicazione organizzativa per creare relazioni di ruolo corrette è importante che sia:
- DIREZIONALITA'
È il veloce, esplicito e riconoscibile collegamento di ciò che dico con l'obiettivo che voglio raggiungere con ciò che dico. Permette di dare e poter ricevere la cornice della mia comunicazione in termini di finalità, è un buon antidoto a fronte delle incomprensioni
- REFERENZIALITA'
Risponde al bisogno di concretezza della comunicazione. A questo può rispondere un linguaggio concreto, misurabile, basato su dati, eventi e loro frequenza. Questo permette anche la costruzione di un linguaggio condiviso.
- TRASPARENZA
Lavora sulle distinzioni tra opinioni e fatti, notizia e sua fonte, interpretazione personale e evento. Permette un soggetto esprimere di ogni punto di vista, nel momento in cui opero queste distinzioni, collego la mia opinione ai dati su cui me la sono fatta, e la fonte da cui ho ottenuto i dati.

Gli obiettivi aziendali: la declinazione comunicativa

- **ESAUSTIVITA'** Persegue un obiettivo di completezza da più punti di vista della comunicazione, lavora sulla coniugazione di necessario e sufficiente delle informazioni che la comunicazione vuole veicolare
- **SINTESI** Favorisce la costruzione di una visione globale della comunicazione a cui poi, le diverse esigenze possano permettere un approfondimento
- **TRASMISSIBILITA'** Risponde a criteri di democrazia della comunicazione organizzativa, che come tale è dilatata rispetto categorie temporali, ma anche di ruolo (cliente/fornitore capo/collaboratore), di specialità e relativo tecnicismo
- **SITUAZIONALE**
È il criterio che regola la coerenza della comunicazione con il contesto, del contesto con i presenti e il legame esistente tra loro (organizzativo e personale), e del contesto e dei presenti con l'obiettivo che la comunicazione persegue. Attiene anche alla tempestività della comunicazione, che previene da dietrologie o anticipazioni.

I canali aziendali per le diverse comunicazioni con il cliente interno

- La flessibilità nella gestione dei ruoli aziendali e i presupposti della comunicazione organizzativa richiedono confronti e verifiche circa l'adeguatezza delle strategie adottate.
- È importante utilizzare i canali aziendali predisposti a questo: riunioni, strumenti di comunicazione interna, rimandi a referenti aziendali mirati, colloqui.

Correlazione tra comunicazione interna e comunicazione verso l'esterno

- Quando la comunicazione organizzativa verso il cliente interno è chiara, trasparente e funzionale anche il cliente esterno ne ha una chiara percezione
- Oltre a ciò, quando la comunicazione interna funziona, sono anche più chiari i criteri e lo stile di gestione della comunicazione con il cliente finale, come con tutti gli stakeholders .
- Capita infatti che i primi sintomi di una comunicazione organizzativa disfunzionale emergano proprio dall'esterno

La gestione di lamentele o criticità con il cliente esterno

- Il contesto in cui la comunicazione organizzativa si mette alla prova è nella relazione con il cliente.
- In particolare quando il cliente avanza una lamentela o comunque quando l'oggetto della comunicazione non è di facile trattazione
- Tra le tante variabili che incidono in queste situazioni, una riguarda il diverso livello di distinzione della comunicazione tra il cliente e l'interlocutore aziendale.
- Il cliente esterno non opera lo stesso livello di distinzione di ruolo che è possibile per chi vive l'azienda dall'interno. In genere si aspetta risposte dal primo contatto, e quando al contrario subentrano rimandi, attese, proroghe...scatta la frustrazione che fa agire nella comunicazione difese sotto forma di lamentela, accusa ecc...
- È in questo momento che spesso il cliente ricorda la gerarchia e pretende di poterla contattare: da lì la famosa richiesta "*mi faccia parlare con un suo superiore*"

I luoghi comuni nella comunicazione con il cliente esterno

- Le situazioni di conflitto sono quelle in cui le persone mettono alla prova le risorse a cui possono accedere circa la gestione dei rapporti.
- E come in tante situazioni limite scattano degli automatismi difensivi in chi debba gestire un cliente arrabbiato
- Vi sono vari tipi di automatismi:
 - Quelli che rimandano al cliente stesso “si calmi..”; “...abbia pazienza...”
 - Quelli che rimandano all’azienda “abbiamo avuto dei problemi...”; “i terminali non funzionano...”
 - Quelli che rimandano al soggetto in prima persona “mi spiace...”; “capisco...”
- Spesso pur essendo l’intenzione positiva verso il cliente, ottengono l’effetto contrario

La comunicazione di relazione in soccorso alla comunicazione di contenuto

- È proprio nei momenti critici che anziché fuggire dalla relazione è importante rimanervi e affrontarla nella sua complessità.
- Dosando interesse per la problematica del cliente, con un pensiero creativo circa le possibili soluzioni
- Soluzioni che non sempre sono risolutive per la problematica, ma per il contatto tra azienda e cliente

Comunicazione e relazione

- La comunicazione è ciò che permette a due persone di avere un rapporto. Il rapporto può essere positivo o negativo, ma ciò che è sicuro è che è possibile solo nel momento in cui avvengono scambi comunicativi.
- Lavorare sulla propria modalità comunicativa e comprendere quella altrui è utile per avere un rapporto positivo con l'interlocutore.
- Lavorare sulla comunicazione vuol dire renderla più flessibile, ossia ricca di maggiori potenzialità di risposte.

Comunicazione e relazione

- Migliorare la propria comunicazione significa intervenire
- sia sugli aspetti inerenti le **tecniche** di comunicazione
- sia sui nostri **valori** inerenti la comunicazione
- sia sugli **obiettivi** che noi riponiamo nella nostra modalità comunicativa e su **cosa vogliamo nel rapporto con gli altri**
- sia sul livello di **consapevolezza** di come questi 3 elementi creino un circolo virtuoso

Comunicazione e relazione

- Per sviluppare consapevolezza dell'impatto della propria modalità comunicativa sugli altri è importante fissare l'attenzione sugli ingredienti di base di un rapporto comunicativo:
 - Il contesto (dall'ambiente, le relazioni in atto, la situazione specifica in cui ci si trova...)
 - Il ruolo e gli obiettivi ad esso correlati
 - Sé
 - L'interlocutore
 - Lo stato d'animo proprio e altrui

I presupposti della comunicazione

- La comunicazione sottostà a presupposti semplici ma ben definiti che caratterizzano la relazione che si crea tra le due o più persone coinvolte nella relazione
- Essendo presupposti agiscono sempre e sono connaturati alla comunicazione stessa

I presupposti della comunicazione

- Non si può non comunicare
- Ogni comunicazione contiene due livelli uno di contenuto ed uno di relazione, il secondo qualifica il primo
- Ogni comunicazione si sviluppa su due livelli quello verbale e quello non verbale
- Ogni comunicazione pone una punteggiatura da cui l'interlocutore costruisce il proprio punto di vista da cui codificare la relazione in atto (è la parte che qualifica il messaggio)
- Ogni comunicazione sviluppa una relazione che può essere o complementare o simmetrica

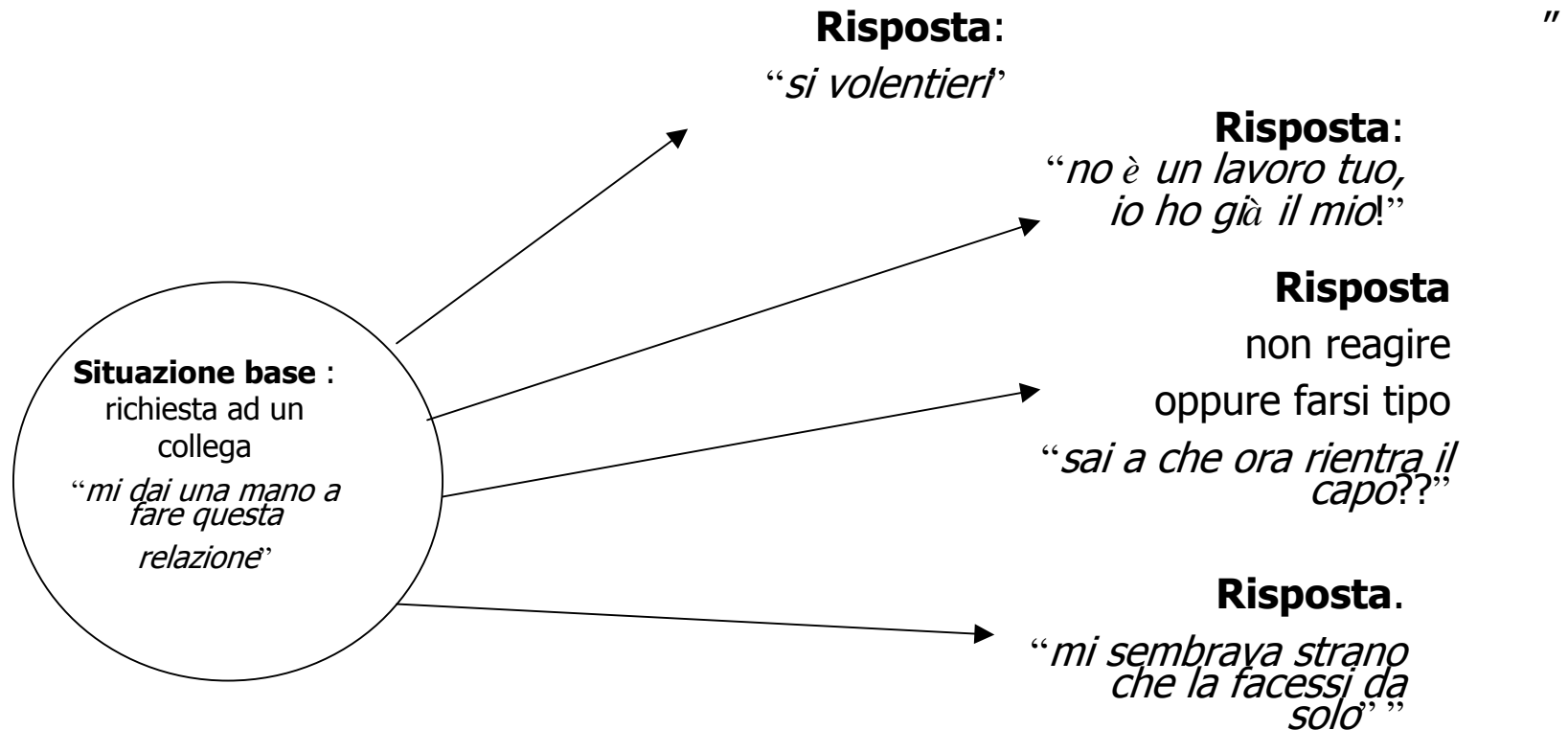
I presupposti della comunicazione

- I presupposti di base della comunicazione aiutano a leggere le dinamiche che intervengono nella relazione interpersonale
- Se esasperati possono diagnosticare patologie della comunicazione e della relazione
- Spesso i conflitti sono un'esasperazione degli ultimi due presupposti: ossia
 - il fissarsi della relazione su posizioni troppo simmetriche (speculari) o troppo complementari (sbilanciate)
 - L'irrigidirsi sul proprio punto di vista e non sperimentare più flessibilità

La relazione

- Il primo presupposto della comunicazione è trasferibile anche sulla relazione interpersonale, ossia *non ci si può non relazionare*.
- Ad ogni comunicazione ne segue sempre una relazione che si agisce tra le due persone in gioco
- Questa relazione può essere di conferma, rifiuto, disconferma, squalifica

La relazione



La relazione

- **CONFERMA** quando l'interlocutore accetta il contenuto che noi gli presentiamo e il tipo di relazione proposta
- **RIFIUTO** quando l'interlocutore non accetta il contenuto che noi gli presentiamo ma accetta il tipo di relazione proposta
- **DISCONFERMA** quando l'interlocutore non accetta il contenuto che noi gli presentiamo ne' il tipo di relazione proposta
- **SQUALIFICA** quando l'interlocutore non si sofferma necessariamente sul contenuto, ma lo usa per operare giudizi sulla persona

Le leve della comunicazione

- Il primo presupposto della comunicazione afferma che "***non si può non comunicare***".
- Ossia ogni comportamento trasmette un messaggio: perché questo? Potremmo dire semplicemente che comunicare è *qualcosa di più di parlare di qualcosa*, ma è anche il *come* si parla.
- Pervenire ad una consapevolezza sia delle proprie modalità comunicative e sia di quelle altrui significa osservare le tre leve della comunicazione.
- Significa quindi sviluppare una consapevolezza degli aspetti verbali e non verbali della comunicazione

Le leve della comunicazione

Prima leva la comunicazione verbale	Seconda leva La comunicazione paraverbale	Terza leva La comunicazione non verbale
il dato informativo, il contenuto	Il tono di voce Il volume Il ritmo dell'eloquio	La postura I gesti Il contatto oculare La zona prossemica <i>(una sorta di distanza vitale che teniamo dall'altro)</i>

Incidenza delle leve della comunicazione

Prima leva la comunicazione verbale	Seconda leva La comunicazione paraverbale	Terza leva La comunicazione non verbale
il dato informativo, il contenuto	Il tono di voce Il volume Il ritmo dell'eloquio	La postura I gesti Il contatto oculare La zona prossemica <i>(una sorta di distanza vitale che teniamo dall'altro)</i>
7%	38%	55%

Gli strumenti della comunicazione efficace

- Ascoltare, fare domande e dare feed-back sono tre semplici cose che possiamo fare per migliorare la relazione con il nostro interlocutore; vediamole meglio :
 - agire un **ascolto attivo** scevro da pregiudizi, motivato da un reale interesse per l'altro
 - fare **domande** che approfondiscano la conoscenza del punto di vista dell'altro
 - dare **feed-back** ossia informazioni di ritorno all'altra persona utili in primo luogo a lei; e non valutazioni che sono utili prevalentemente a chi le fa.

Gli strumenti della comunicazione efficace: l'ascolto

- La cornice entro cui domande e feed-back si inseriscono è quella di un'osservazione e di un ascolto autentici dell'altro, ossia una disponibilità ad accogliere l'altro, i suoi contenuti e il suo essere, senza pre-giudizi, senza valutare o anticipare la sua comunicazione
- Un ascolto centrato sull'altro e orientato a comprendere realmente la costruzione della realtà dell'altro, ossia come organizza l'esperienza, è l'elemento centrale su cui basare relazioni di qualità con l'altro.
-
- Una tecnica interessante e applicabile alla comunicazione telefonica è la **riformulazione** del contenuto dell'altro.
- Cosa si intende per riformulazione????
- Con questo intendiamo una modalità di riproposizione di ciò che l'altro dice **SENZA** inquinare il significato della sua frase.
- Questo porta a stare in relazione senza invadere l'altro, ma solo ascoltando e mettendo l'ascolto nella relazione con il nostro interlocutore.

Gli strumenti della comunicazione efficace: l'ascolto

- Un esempio di riformulazione
- ad una frase quale:
- *"questa settimana ho lavorato tantissimo e sono stanco"*
- possiamo riformulare la frase senza incidere in quello che l'altro voleva dire, con una riformulazione tipo:
- *"quindi hai dedicato molto tempo al lavoro e sei senza energie"*

- cosa passa con ciò???
- Che noi consideriamo l'altro senza stravolgere la sua realtà
- Che diamo attenzione
- Che sospendiamo il giudizio
- Ma soprattutto impostiamo una relazione di rispetto da cui poter partire per gestire le differenze e i conflitti che ne possono seguire

Gli strumenti della comunicazione efficace: le domande

- Formulare domande è uno degli strumenti di maggior efficacia comunicativa ma anche potenza diagnostica e a volte maieutica: aspetti fondamentali nella relazione telefonica volta a fornire assistenza o servizi.
- Non esistono domande sbagliate e domande giuste ma **domande aperte e domande chiuse**

Gli strumenti della comunicazione efficace: le domande

- Le domande aperte sono quelle che permettono all'interlocutore di esprimersi e a noi di capire l'altro e scoprire suoi interessi, valori, obiettivi e comportamenti
- Le domande chiuse sono quelle che servono a chiedere una conferma e verificare un dato contenuto
- Se noi chiediamo a un nostro collega
- *Sei stato al mare per riposarti o per fare sport???*
- Sembra aperta ma in realtà chiediamo semplicemente all'altro una conferma su un nostro parametro di giudizio su ciò che può essere una vacanza
- Quindi è chiusa perché chiediamo di operare una scelta. E' la nostra risposta vestita da domanda.
- Tutte le domande che implicano una scelta o di rispondere con un si o con un no le riconoscerete come domande chiuse
- Qualsiasi domanda aperta si può chiudere, ma per fortuna con un po' di attenzione anche viceversa
- Ogni domanda chiusa può essere ritradata in aperta

Gli strumenti della comunicazione efficace: le domande

- *LE DOMANDE PER ESSERE EFFICACI DEVONO ESSERE*
 - Sintetiche
 - Direzionalizzate
 - Collegate tra loro, a catena
 - Motivate (ti chiedo questo perché...)
 - Fatte in progressione dalla più semplice alla più impegnativa
 - Neutre (non valutative)
 - Monotematiche (una alla volta, non multiple)
 - Fatte con un linguaggio comprensibile per l'interlocutore

Gli strumenti della comunicazione efficace: il feed-back

Si intende con feed-back un meccanismo che agiamo di continuo in qualsiasi situazione; tecnicamente significa "informazione di ritorno": il classico feed-back avviene quando accendo una forte luce e i miei occhi si chiudono. È la risposta meccanica ad uno stimolo nell'ambiente.

Quando noi comunichiamo inviamo migliaia di stimoli che il nostro interlocutore riceve e a cui risponde in modo più o meno consapevole.

Magari corruga la fronte (feed-back)

La domanda è **cosa ne voglio fare di questo "corrugare la fronte????"**

Ignoro il feed-back e procedo nella mia esposizione? (disconferma della relazione)

Oppure lo colgo e lo metto in relazione con una domanda?

E la domanda potrebbe essere "E' chiaro quello che sto dicendo???"

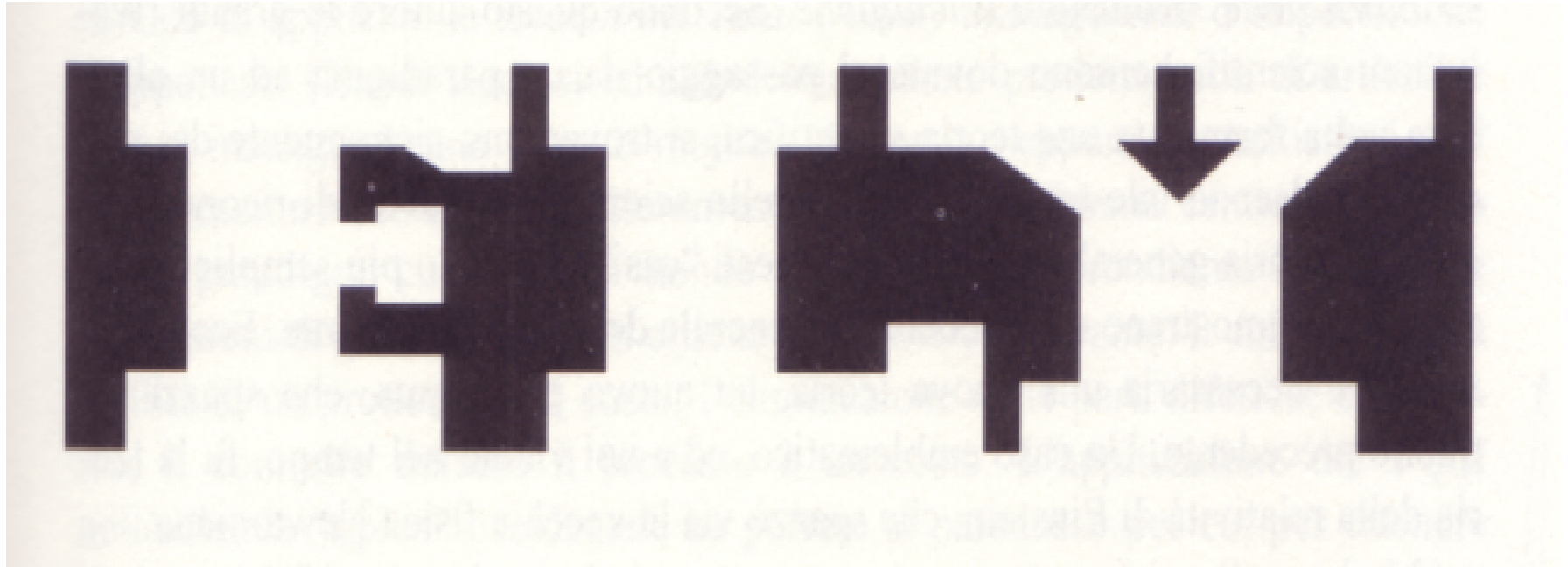
Che è anche una domanda in cui *mi assumo la responsabilità della mia comunicazione!!!*

Gli strumenti della comunicazione efficace: il feed-back

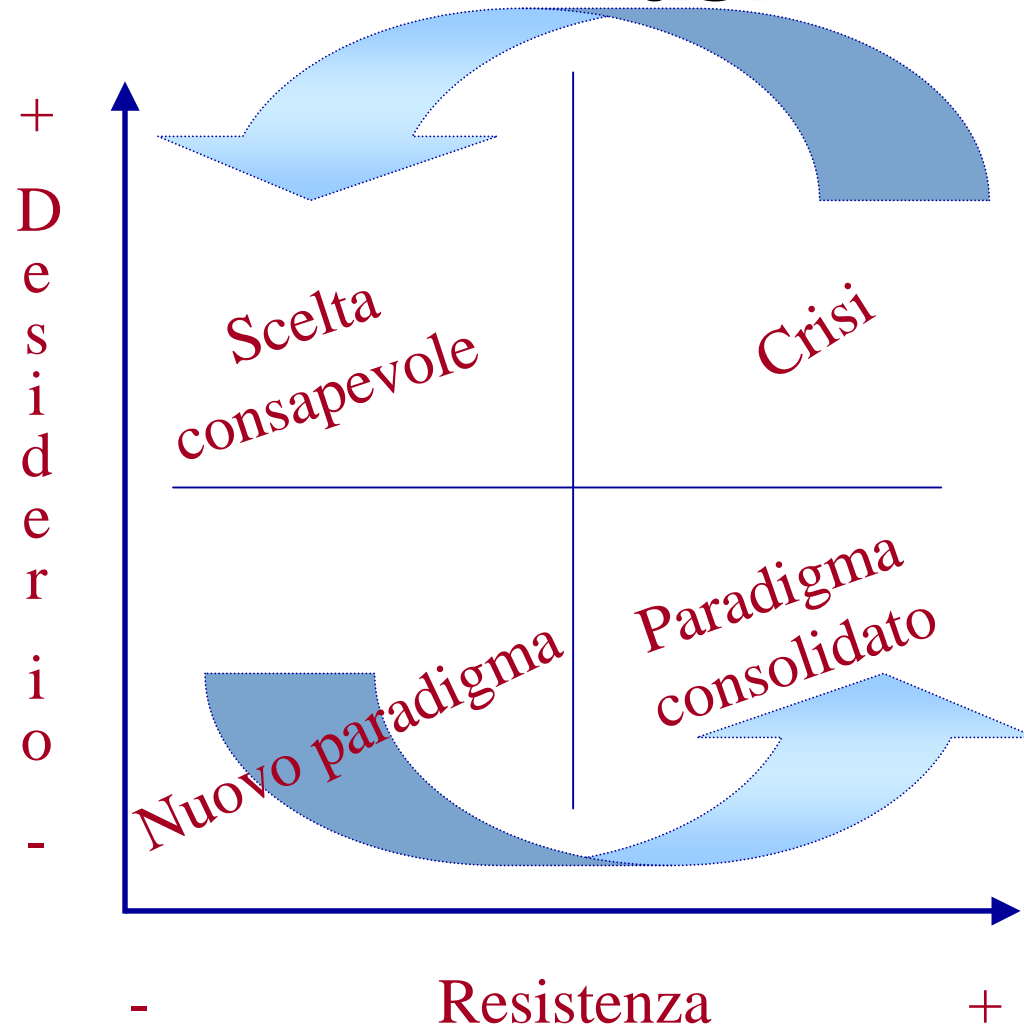
- Abbiamo visto cosa avviene quando un feed-back è dato più o meno consapevolmente da parte del mio interlocutore e io lo voglio recepire e metterlo nella relazione.
- Ma può succedere che io voglia dare consapevolmente dei feed-back per migliorare la relazione o per comprendere meglio quello che l'altro sta dicendo, ma anche per agire un'azione correttiva nei confronti dell'altro.
- Allora sarà importante seguire alcuni presupposti del feed-back costruttivo. Infatti un feed-back può essere costruttivo ma partire da una rilevazione di un errore dell'altro e non è facile intervenire.
- Anche perché esiste:
- *Un rapporto stretto e biunivoco tra autoconoscenza e capacità di recepire e accettare un feed-back*

Gli strumenti della comunicazione efficace: il feed-back

- Il feed-back efficace deve:
 - essere dato tenendo conto dei bisogni di chi lo riceve
 - descrivere fatti e non giudicare
 - riferirsi a modalità e opinioni sulle quali chi lo riceve può intervenire
 - essere tempestivo
 - essere specifico e realistico
 - essere espresso al positivo
 - essere dato in un contesto di calma e a due
 - essere motivato e non giustificato
 - chi lo da' deve accertarsi del livello e della qualità della comprensione in chi lo riceve



Schema del cambiamento in 4 fasi



Quattro atteggiamenti per le vostre relazioni

Questionario

Per meglio circoscrivere il tipo di comportamento che vi è abituale nelle relazioni personali e professionali (che raramente sono molto differenti), si possono distinguere quattro tipologie fondamentali. Il questionario seguente vi permetterà di definire i vostri comportamenti dominanti tra queste quattro tipologie

Rispondere spontaneamente inserendo in ciascuna affermazione:

- una **V** (piuttosto vero), se pensate o agite nella maggior parte del tempo in questo modo;
- una **F** (piuttosto falso) se pensate o agite raramente in questo modo.

Troverete senza dubbio qualche difficoltà nel definire ciascuna affermazione. Per non travisare i risultati é necessario definire tutte le affermazioni. Cercate semplicemente di descrivere il vostro comportamento più frequente. Una risposta sbagliata è preferibile alla mancanza di risposta.

Quattro atteggiamenti per le vostre relazioni

- 1. mi metto sovente a fantasticare
- 2. difendo le mie idee con convinzione
- 3. evito i conflitti poiché non conducono a niente
- 4. riesco a fare impressione su! mio interlocutore
- 5. colui che parla di più è avvantaggiato nel dibattito
- 6. faccio volentieri dei paradossi
- 7. mi confondo raramente
- 8. spesso non oso parlare anche se ne ho voglia
- 9. posso ripetere un'idea che disapprovo
- 10. sono in grado di fare lo scemo per non pagare il dazio
- 11. so che vincerò se il mio interlocutore é preso alla sprovvista...
- 12. bisogna sapere destabilizzare il proprio interlocutore
- 13. non ho pregiudizi nei confronti dei miei interlocutori
- 14. preferisco non esprimere le mie idee di fronte a certi interlocutori
- 15. mi capita di perdere il filo del discorso
- 16. gli argomenti definitivi lasciano l'altro senza voce
- 17. so far parlare gli altri per costruirmi una rete personale d'informazione
- 18. sono attento ai propositi altrui
- 19. preferisco astenermi piuttosto che affrontare un conflitto
- 20. so imporre le mie idee
- 21. posso difendere brillantemente un punto di vista che disapprovo
- 20. posso manifestare con calma il mio totale disaccordo
- 23. spesso abbandono la discussione perché non so difendere le mie idee
- 24. mi trovo a mio agio nelle discussioni
- 25. sono capace di dire che non ho compreso un'idea
- 26. é utile talvolta essere in cattiva fede
- 27. in un dialogo esiste un vincente ed un perdente
- 28. mi sento meglio fuori del dibattito che nel bel mezzo della mischia
- 29. so attirare l'attenzione e farmi ascoltare dagli altri

Quattro atteggiamenti per le vostre relazioni

- 30. preferisco tacere piuttosto che rischiare di dire una stupidaggine
- 31. nessuno è del tutto insensibile all'adulazione
- 32. non temo d'imbarazzare il mio interlocutore
- 33. so che parlare per primo è un rischio inutile
- 34. non ho paura di nessuno
- 35. riconosco il diritto all'errore per me e per il mio interlocutore
- 36. mi capita di non osare esprimere un'idea che mi sembra interessante
- 37. la contraddizione mi diverte
- 38. difendo sinceramente le mie idee
- 39. non è sempre il caso di dire tutto ciò che si pensa
- 40. mi dispiace spesso di non osare dire tutto
- 41. anche quando sono consultato mi è faticoso esprimere chiaramente la mia posizione
- 42. dividere per comandare è un principio sempre efficace
- 43. raramente prendo la parola spontaneamente
- 44. bisogna saper anche andare in collera
- 45. senza ricercarlo, io non ho paura del conflitto
- 46. in una discussione voglio uscire vincente
- 47. so dissimulare le mie idee quando penso che esse non siano condivise
- 48. sono in grado di cambiare opinione senza sentirmi manipolato

Quattro atteggiamenti per le vostre relazioni

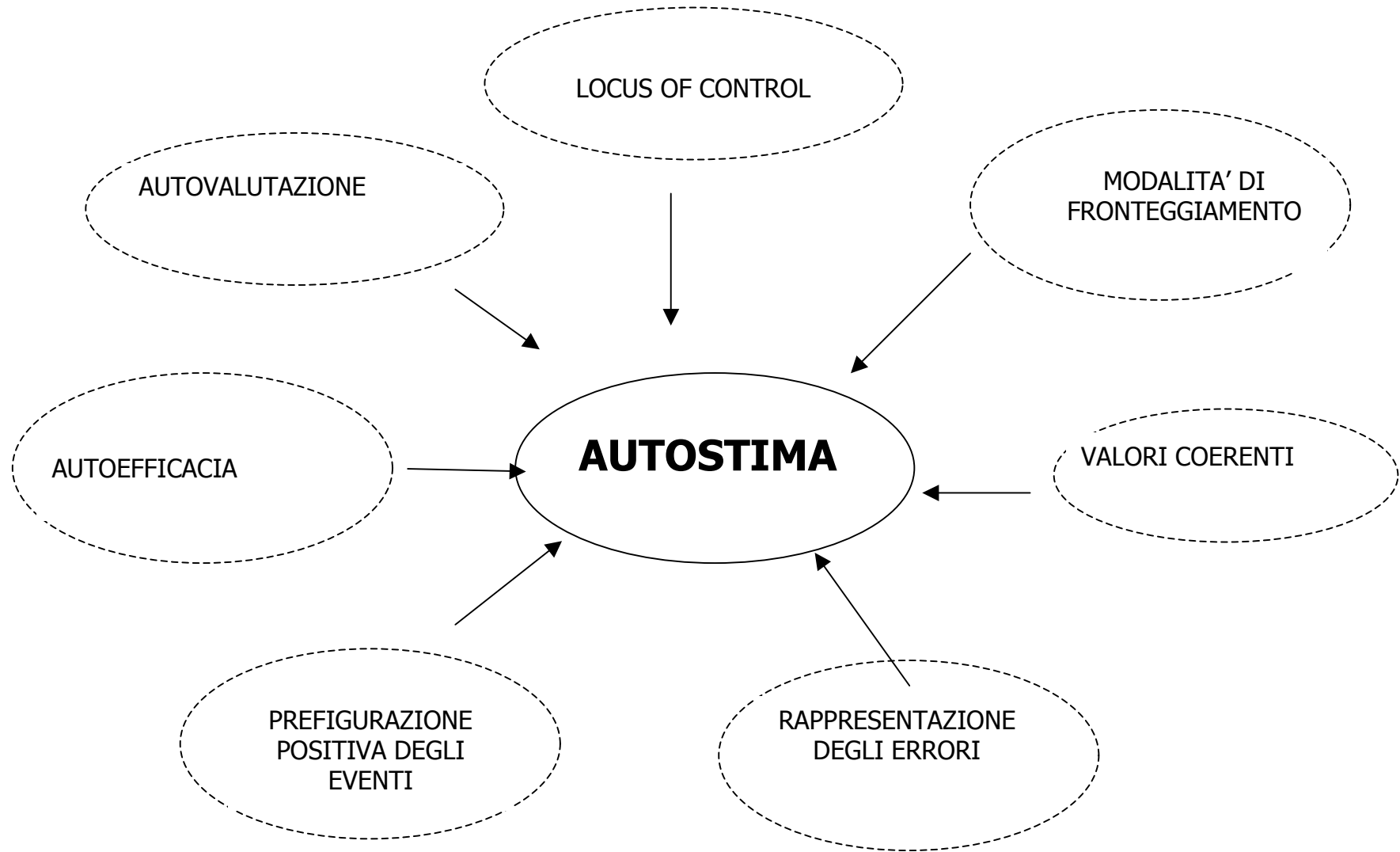
fuga	assertività	manipolazione	aggressività
1	2	3	4
8	7	6	5
14	9	10	11
15	13	12	16
19	18	17	20
23	22	21	24
28	25	26	27
30	29	31	32
36	35	33	34
40	38	39	37
41	45	42	44
43	48	47	46
totale	totale	totale	totale

Le componenti dell'assertività

- Responsabilizzazione e soggettivizzazione della comunicazione
- Accettazione delle critiche
- Chiarezza di obiettivi
- Gestione dei feed-back che si ricevono
- Attribuzione di feed-back costruttivi
- Facilità a saper dire no
- Assunzione di rischi
- Capacità di ascolto
- Stima di sé

Le componenti dell'assertività

- Quindi sinteticamente:
- L'assertivo ha fiducia e stima in sé e le riflette sull'altro
- Il passivo non riconosce fiducia e stima in sé ma solo nell'altro
- L'aggressivo non riconosce fiducia e stima nell'altro ma solo a sé
- Il manipolatorio non riconosce fiducia e stima in alcuno
- Come abbiamo già detto queste possono essere posizioni in cui noi di volta in volta ci muoviamo: quindi in base alle situazioni posso trovarmi in uno dei quattro stati
- L'importante è riconoscere in che stato emotivo e comportamentale ci troviamo (io e l'altro) e valutare ciò che vogliamo fare



Bibliografia

- Birkenbihl V. F. Segnali del corpo Franco Angeli/Trend, Milano, 1998
- Cawood D. Il manager assertivo Franco Angeli, Milano, 1983
- Harris T.A. Io sono OK tu sei OK BUR Rizzoli, Milano, 1974
- Schuler E. Le tecniche assertive Franco Angeli, Milano, 1992
- Watzlawick P., Beavin J, H., Jackson D.D. Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, Roma, 1971

- Quaglino G.P. Casagrande S. Castellano A. Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo R. Cortina editore, Milano, 1992
- Soverini M. Come creare gruppi di lavoro efficaci ed efficienti, F. Angeli editore, Milano, 1996