



LABORATORIO

A cura di Erika Leonardi

settembre 2016

1. LA COMUNICAZIONE NELLE RELAZIONI
 - Informare e comunicare
 - Il “cosa” e il “come”
 - Le emozioni e la relazione
2. LE COMPETENZE & I COMPORAMENTI
 - Ascoltare
 - Sentire empatia
 - Scusarsi
 - Fare domande
 - Reagire costruttivamente
 - Trovare una soluzione
 - Agire
3. LA COMUNICAZIONE SCRITTA
 - Criteri
 - Indicazioni
 - Impostazione della risposta
4. LA COMUNICAZIONE INTERNA OPERATIVA
 - Brainstorming
 - Matrice delle responsabilità
 - Diagramma di flusso
 - ESERCIZIO
5. GLI STRUMENTI DEL MIGLIORAMENTO
 - Definire il problema
 - Generare proposte di miglioramento
 - Valutare le proposte
 - Avviare il miglioramento

1. LA COMUNICAZIONE NELLE RELAZIONI



da: "MANAGER DELLA QUALITÀ", Erika Leonardi, Egea 2015

CAPITOLO 7

Informare e comunicare

Nelle relazioni possiamo informare o comunicare. Sono due forme molto diverse di entrare in relazione.

La differenza non origina dal contenuto: asettico o emozionale. Gli elementi sono gli stessi: soggetto emittente, messaggio e soggetto destinatario. La differenza è nella dinamica:

- Nell'informazione l'emittente formula un messaggio e lo trasmette al destinatario: ha completo il suo compito e non deve fare altro.
- Nella comunicazione la fase più caratterizzante inizia dopo l'invio al destinatario. A questi viene chiesto di diventare emittente nel dare il feed back sul contenuto del messaggio.

La letteratura parla di percorso ad una via, per l'informazione, e a due vie per la comunicazione. Diventare padroni di questo schema aiuta a risalire a personali episodi di insuccesso (Leonardi, 2012).

La prima conseguenza di queste caratterizzazioni è che il buon esito della comunicazione è affidato anche al destinatario: assenza o carenza di reazione decretano l'insuccesso. Pertanto chi vuole comunicare non può limitare il suo impegno ad un buon messaggio, come nell'informazione, ma deve sollecitare nel destinatario un ruolo attivo, dandogli anche indicazioni su come trasmettere la sua reazione. E qui emerge in forma molto chiara l'aspetto più complesso:

- l'emittente di una informazione, può dichiarare completata l'operazione dopo aver inviato il messaggio;
- l'emittente di una comunicazione può dichiarare di aver comunicato solo quando ha ricevuto la conferma che il destinatario abbia ricevuto, compreso e decodificato il messaggio, in altre parole metta in atto la reazione attesa (risposta, invio documentazione, proposte,...).

Ecco spiegato perché comunicare non è facile! L'emittente ha le sue motivazioni per attivare l'operazione: non possiamo dare per scontato lo stesso atteggiamento nel destinatario.

Da questa analisi origina una considerazione: possiamo parlare solo di “probabilità” di successo. Disporre di conoscenze di strumenti per promuovere un buon livello, è già un gran passo!

Teniamo presente che informare e comunicare sono due modalità di pari livello: in certi casi è necessario soltanto rendere noto, in altri occorre ricevere un feedback. Ad esempio, il giornalista che legge le notizie sta informando: non gli serve sapere se chi ascolta è occupato in altre faccende o distratto. La persona che chiede a un collega i commenti per procedere alla preparazione di un’offerta, potrà dichiarare di aver comunicato dopo aver ricevuto la risposta nelle modalità e nei tempi richiesti.

Il “cosa” e il “come”

Mettiamo in luce alcuni aspetti dell’atto del comunicare che rinforzano le nostre capacità (Leonardi, 2007).

Nella relazione fra persone entrano in gioco molti fattori. Il messaggio che nasce è formato da due parti: cosa diciamo e come lo esprimiamo. Concetto che viene riproposto come la “dualità” : il cosa e il come. L’aspetto interessante è che hanno un peso diverso: i messaggi trasmessi dal “come” hanno effetti più consistenti ed incisivi sul destinatario rispetto a quelli del “cosa”.

Analizziamoli: il cosa sono le parole, il come origina dalla voce e dal corpo. Gli studi di Albert Mehrabian (1972) hanno fornito un ordine di grandezza del peso di queste tre componenti: 7% le parole, 38% la voce, 55% il corpo. Fermarsi ai numeri sarebbe inutile e controproducente. Queste percentuali non vogliono dire che le parole non sono importanti ma piuttosto che il corpo veicola messaggi, che possono tradirci!

Quando questi elementi esprimono lo stesso pensiero, il destinatario è favorito: gli sarà facile capire ciò che l’emittente voleva dire. Quando invece c’è disallineamento fra questi tre elementi, sorge una prevaricazione: domina il messaggio veicolato dal corpo.

Le parole vengono selezionate: dire di “aver preso parte ad un corso” è ben diverso dal dire di “aver subito un corso”. Alle parole si sommano contributi legati alla voce: il tono, il volume, le pause, le inflessioni rinforzano o modificano il significato letterale delle parole. Effetto prodotto anche dalla gestualità, dalla mimica facciale, dalla postura. Considerando che il messaggio è formato non solo da parole, ma anche dalla voce e dal corpo, prendiamo atto che il destinatario utilizza non solo l’udito, ma anche la vista.

Le parole, la voce e il corpo diventano un tutt’uno. Un messaggio di saluto, a parità di parole può essere accogliente o respingente.

- “Buongiorno signor Bianchi!” La frase è formulata con una voce calda e un tono garbato; la persona sorride, guarda in viso l’arrivato e si stabilisce un sereno contatto occhi con occhi. Risultato: è un bel messaggio di benvenuto.
- “Buongiorno signor Bianchi!” La frase è formulata con una voce sgradevole e un tono urlato; la persona guarda altrove, con la testa incassata fra le spalle, una postura rigida e mentre parla sta scrivendo al PC; non si stabilisce alcun contatto. Risultato: non è un messaggio di benvenuto.

Nell’atto comunicativo fra emittente e destinatario si genera un flusso di energia (Leonardi, et al, 2003) che dà origine a forme di comunicazione che possiamo etichettare fredda e calda.

Le emozioni e la relazione

La componente verbale, con le parole, trasmette i contenuti. Sarà cura dell'emittente usare termini noti e comprensibili all'interlocutore. Senza questa attenzione creerà una barriera che impedisce la dinamica della comunicazione

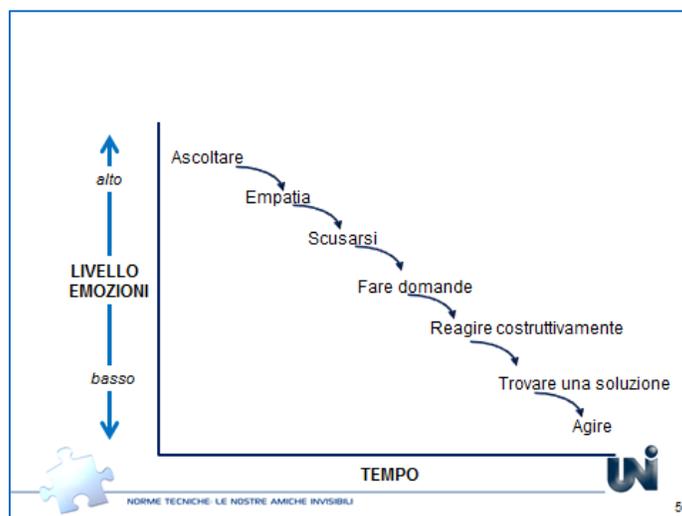
La componente non-verbale, attraverso il tono della voce e le espressioni del corpo, veicola le emozioni. Dobbiamo dare la giusta attenzione alle emozioni: fanno parte della nostra natura. Sono patrimonio dei due soggetti protagonisti: timore a dire, paura di non capire o di non essere all'altezza, sensazione di inadeguatezza, disagio nell'applicare, antipatia, gioia, vergogna, collera, imbarazzo, ansia, timore delle reazioni ecc. È una scelta personale decidere se ignorarle o governarle. Vengono generate dal contesto, dalle relazioni e dallo stato d'animo e possono sfuggire al nostro controllo. Sono reazioni istantanee, spontanee e spesso palesi. L'ideale, per capire meglio quello che sta accadendo, sarebbe renderle oggetto di analisi e valutazione.

Emozioni positive favoriscono la comunicazione; così come emozioni negative ne compromettono l'esito. È compito dell'emittente, che è anche il promotore, ovvero colui vuole attivare l'azione, avviare il rapporto con un bagaglio positivo di emozioni, ed essere in grado di leggere quelle del destinatario per cogliere per tempo fattori che potrebbero compromettere l'atto comunicativo. Emozioni negative nel destinatario incidono sull'attenzione e quindi sulla memoria.

In sintesi, il soggetto emittente avvia una relazione utilizzando diversi mezzi:

- scelta delle parole,
- messaggi della voce,
- struttura delle frasi,
- messaggi del corpo.

2. LE COMPETENZE & I COMPORAMENTI



Suggerimenti per la relazione con il cliente reclamante, sia di persona sia per telefono.

Ascoltare

- Non distrarre la mente pensando ad altro: che la stessa cosa è stata detta da altri, che dopo ci sono altre cose da fare...
- Esprimere l'ascolto attivo: il contatto occhi con occhi, o il tono della voce.
- Usare il rinforzo verbale:
 - *per riassumere, il problema è stato che*
 - *dico bene se ...*
 - *se ho capito bene...*
- "Sintonizzarsi sulle sue onde". Ripetere quanto la persona dice e riproporle con parole proprie:
 - *sembra come se*
 - *suona come se*
 - *noto che lei sembra*
 - *sembra che anche*

Sentire empatia

- Riconoscere le emozioni del cliente.
- Ad esempio: “Capisco quanto la situazione sia stata deludente e imbarazzante...”

Scusarsi

- Dire mi spiace: il cliente è stato disturbato, ha dovuto reclamare, è frustrato.
- «Mi spiace» è una espressione potente e non deve esserci timore a dirlo.
- Attenzione: il tono deve essere sincero.

Fare domande

- Mettere a fuoco i fatti. Se non sono state comprese le emozioni, i fatti possono essere offuscati.
- Iniziare con domande aperte per disporre di maggiori informazioni. Iniziano con: *cosa, dove, perché, come, quando, chi*. Permettono al cliente di esprimere liberamente il suo punto di vista.
- Spiegare il perché delle domande: «Per poter risolvere al più presto, mi dica per favore...».
- Domande utili:
 - *Cosa potrebbe porre rimedio?*
 - *Come possiamo andare avanti?*
 - *Cosa vorrebbe che accadesse dopo?*

Reagire costruttivamente

- Definiti i fatti, trovare una soluzione subito se il reclamo è semplice; altrimenti può essere necessario investigare e ricontattare il cliente.
- È negativo dire che non è possibile o perché non si può fare qualcosa per risolvere la situazione: renderebbe il cliente contrariato.
- Scegliere le parole con attenzione e usare un linguaggio positivo. Per esempio: “*Certamente. Ne parlerò con lui domani.*” È molto più positivo che dire: “*Proverò a parlargli domani ma non posso garantirle di riuscire a trovarlo già domani.*”
- È importante enfatizzare al cliente cosa si può fare per lui, e non quello che non si può fare.

Trovare una soluzione

- Dopo aver concordato con il cliente le azioni, accertarsi che tutto sia chiaro per entrambi.
- Confermare le azioni e assicurarsi che vengano registrate.

Agire

Importante: mantenere le promesse. Ad esempio: se dite che verrà contattato ad un certa data, mantenere l’impegno.

3. LA COMUNICAZIONE SCRITTA



Criteri

- Prevedere un format di lettera, da personalizzare al contesto.
- Predisporre un testo semplice, "cristallino", rifuggendo da linguaggio legale o burocratico.
- Evitare di usare il gergo aziendale.
- Dosare le giustificazioni e le scuse.
- Considerare che un testo semplice e lineare aiuta nel costruire con il cliente un clima di fiducia.

Indicazioni

- Evitare: *In risposta alla...Con riferimento a..*
- Suggerimento: *Grazie per...*
- Rivolgersi al cliente con la stessa dizione da lui adottata nel reclamo. Ad esempio: se firma Ing. Mario Rossi, iniziare con Egr. ing. Mario Rossi
- Un concetto per frase, con al massimo 24 parole per frase. È meglio fare due periodi, usando "e", "ma", "pertanto", "comunque"
- Usare "io" nel testo, per es: "Ho parlato con il referente" piuttosto che "Abbiamo parlato con il referente". Se invece si fa riferimento all'organizzazione vale il noi: "abbiamo un punto vendita nella vostra zona".
- Prediligere i verbi nella forma attiva.
- Limitare i verbi nella forma passiva e impersonale.

Impostazione della risposta

- Indicare i tempi previsti per la soluzione.
- Dare riferimenti di chi sta rispondendo e sulle modalità di contatto.
- La struttura della risposta varia. Suggestimenti:
 - un ringraziamento per il contatto (lettera, email, telefonata)
 - essere dispiaciuti ed esprimere empatia
 - quanto compreso del reclamo
 - dettagli sull'analisi e su quanto è emerso
 - se il reclamo è giustificato o no, e il perché
 - come si prevede di intervenire
 - dettagli per la soluzione e i tempi
 - se si opera in ambiente regolamentato, includere anche i riferimenti per l'arbitrato.

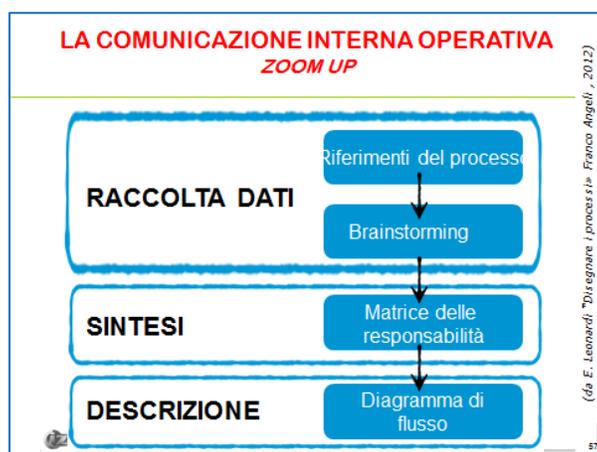
IMPORTANTE

Prima di inviare **CONTROLLARE IL TESTO:**

grammatica, errori di battuta, punteggiatura, nome del cliente.

**Il cliente perderà fiducia in una organizzazione
in presenza di errori o di un tono non professionale.**

4. LA COMUNICAZIONE INTERNA OPERATIVA



Brainstorming

Redazione scheda del processo

Matrice delle responsabilità

Racconto di attività e attori

Diagramma di flusso

Disegno della comunicazione interna

ESERCIZIO

Redigere la Matrice delle Responsabilità e disegnare il Diagramma di Flusso.

DIREZIONE AZIENDALE	RESPONSABILE DELLA QUALITA' (RQ)	PERSONALE DELLE ACCETTAZIONI (sia della Sede Centrale di Roma che delle altre Sedi) E DELLA STRUTTURA FOD o altro personale che riceve il reclamo (anche via mail),	RESPONSABILE DI STRUTTURA GENERANTE IL RECLAMO
Definisce una politica di trattamento dei reclami orientata al cliente; tale politica deve essere conosciuta da tutto il personale	Collabora con il PERSONALE DELLE ACCETTAZIONI (sia della Sede Centrale di Roma che delle altre Sedi) E DELLA STRUTTURA FOD per individuare la struttura generante il reclamo	Fornisce ai clienti gli strumenti per la presentazione dei reclami.	Concorda con il RQ e la Direzione aziendale un'opportuna risposta al cliente
Assicura che le informazioni sul processo di trattamento reclami siano comunicate ai clienti e alle altre parti direttamente coinvolte in modo facilmente accessibile	Collabora con il Responsabile della struttura complessa generante il reclamo e la Direzione aziendale per individuare un'opportuna risposta al cliente	Trasmette tempestivamente i reclami pervenuti alla struttura che ha generato il reclamo consultando preventivamente l'RQ	Concorda con il RQ e la Direzione aziendale un'apposita azione correttiva che rimuova la causa che ha generato il reclamo
	Collabora con il Responsabile della struttura complessa generante il reclamo e la Direzione aziendale per individuare un'apposita azione correttiva che rimuova la causa che ha generato il reclamo		Gestisce la segnalazione sul SINC come previsto dalla PG QUA 006
Analizza i reclami nel riesame della Direzione	Verifica l'efficacia dell'azione correttiva correlata al reclamo presso la struttura complessa generante il reclamo		Garantisce un trattamento dei reclami efficace ed efficiente
	Predispone la pubblicazione dei moduli dei reclami e la relativa documentazione nell'area riservata di intranet		Trasmette la risposta al cliente
			Descrive i reclami e le eventuali azioni correttive nella relazione tecnico scientifica
			Alla fine della gestione del reclamo, trasmette i moduli e la relativa documentazione alla struttura Qualità che provvede a pubblicarla nell'area riservata intranet

Figura n° 3. Schema della gestione dei reclami



5. GLI STRUMENTI DEL MIGLIORAMENTO



Definire il problema

Strumenti:

- a) Problem Check List
- b) Perché, perché, perché, perché, perché
- c) Diagramma causa-effetto

a) Problem Check List

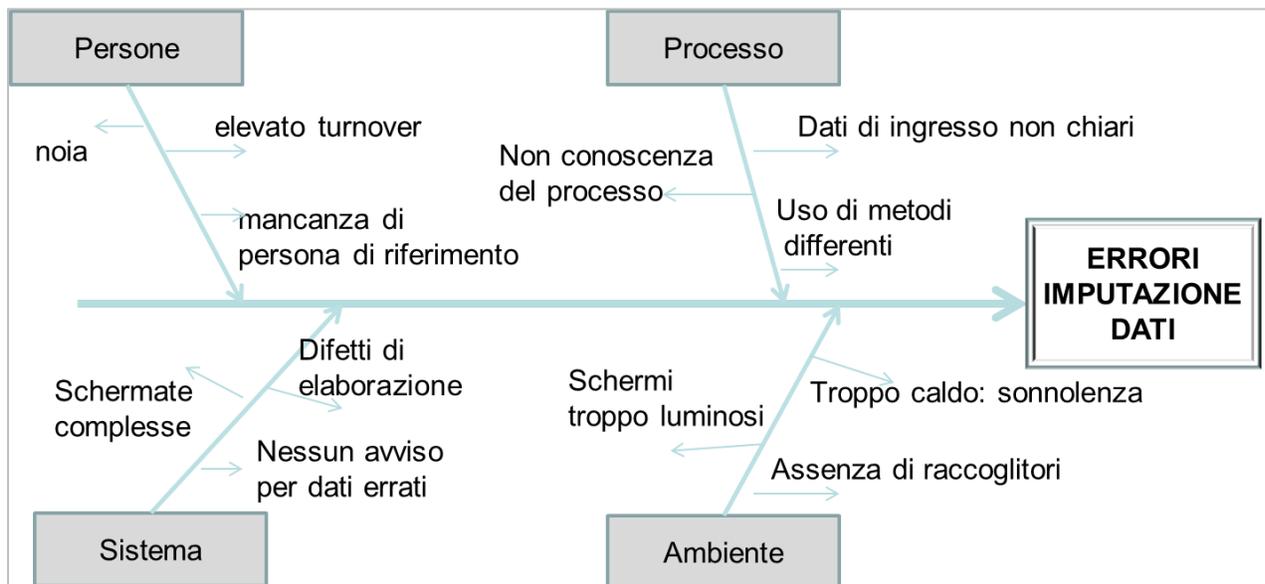
- Dare evidenza a tutti gli aspetti del problema per arrivare a definire le cause.
- Gestire a livello di gruppo.
- Domandare all'owner del problema, ovvero colui che è responsabile degli aspetti del prodotto o del servizio di cui si sta discutendo:
 - qual è il problema
 - quando si verifica
 - come avviene
 - perché avviene
 - a chi arriva il problema
 - con quale ricorrenza
 - in che misura gli crea danno
 - da dove ha origine il problema
 - cosa causa il problema
 - chi genera il problema
 - quali sono i vincoli nel risolvere il problema (es denaro, tempi, risorse)
 - quando deve essere risolto il problema
 - cosa accade se il problema non viene risolto
- Alla fine della disamina, il gruppo scrive: "L'aspetto che dobbiamo migliorare è come..."
- In questo modo tutti sono consapevoli dei retroscena del problema e dove si vuole arrivare.

b) I 5 perché

- Serve per le relazioni causa-effetto relative ad un problema.
- L'obiettivo è risalire alla radice della causa di un difetto o problema.
- La tecnica è molto semplice: 5 perché a cascata.
- Esempio: La macchina non parte.
 - Perché? La batteria è a terra
 - Perché? L'alternatore non funziona
 - Perché? L'alternatore si è rotto nonostante la riparazione
 - Perché? L'alternatore è ben oltre il suo ciclo di vita e non è mai stato sostituito
 - Perché? Non ho fatto la manutenzione della macchina come da programma. Questa è causa (root cause)

c) Diagramma causa-effetto

- Il diagramma scompone un problema nelle sue componenti. Le cause del problema vengono categorizzate.
- Quantificare le cause usando i dati della gestione dei reclami.
- Le categorie tipiche sono: persone, processo, sistema, ambiente.
- Alcune categorie potrebbero essere scomposte in sottocategorie
- Individuare la categoria che ha un maggiore numero di cause. Definite le cause maggiori, valutare quali azioni correttive si possono attivare per minimizzare gli effetti di queste cause, risolvendo così il problema.



Generare proposte di miglioramento

- Definire la causa alla radice del problema, coinvolgere il gruppo a produrre idee per il miglioramento.
- Avviare il Brainstorming:
 - a. Riunirsi senza interruzioni con una lavagna a fogli mobili
 - b. Definire il problema e scriverlo in cima la foglio della lavagna
 - c. Sollecitare le persone a produrre spontaneamente idee per risolvere il problema, su *post it*
 - d. Essere concisi. Non è ammesso giustificare, difendere, sfidare. L'obiettivo è raccogliere più idee possibile
 - e. Il gruppo può lavorare secondo un ordine o in modo libero
 - f. Il lavoro dovrebbe essere divertente, e tutti dovrebbero essere incoraggiati a proporre idee il più strano e strambo possibile – senza discuterci sopra!

Valutare le proposte

- Quando le idee sono finite, trarre le conclusioni del Brainstorming.
- I passi successivi sono:
 - a. Controllare quanto è stato compreso
 - b. Spiegare le idee non chiare
 - c. Incubare le idee
 - d. Riflettere sulle idee, evitando di rifiutarle
 - e. Valutare dove si può lavorare sull'idea, e aggiungerne altre
 - f. È importante che le persone imparino a costruire sulle idee degli altri. Obiettivo: far venire fuori soluzioni applicabili.
 - g. Raggruppare idee simili in aree comuni. Si possono eliminare duplicazioni.
- Adesso: selezionare le idee più forti

Avviare il miglioramento

AZIONI	
1. Creare un gruppo d'azione	Discutere insieme l'analisi iniziale e le cause..
2. Definire azioni chiave	<ul style="list-style-type: none"> . Cosa deve essere fatto . Chi deve essere coinvolto . Quando deve essere completato . I tempi e le milestones
3. Considerare potenziali ostacoli	<ul style="list-style-type: none"> . Quali possono essere potenziali barriere? . Chi può influenzare? . Quale aiuto potrebbe esser utile e da chi? . Quanto siete motivati per conseguire il miglioramento?
4. Stabilire le misure del successo	<ul style="list-style-type: none"> . Cosa accadrebbe se l'azione ha successo? . Da cosa viene definito il successo? . Come misurarlo? . Che impatto avrà sul cliente? . Definire un momento di riesame
5. Conseguire risultati	Documentare i fatti, le azioni, i comportamenti.
6. Pubblicizzare il successo	Non dimenticate di dire ai vostri clienti quali miglioramenti sono stati il risultato dei reclami.