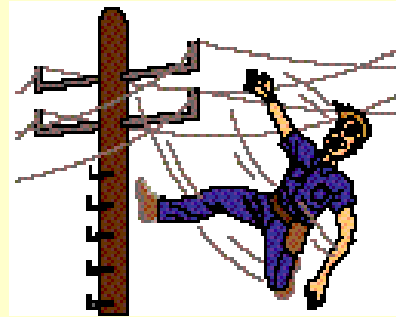


abilità relazionali:

l'orientamento al cliente interno ed esterno



obiettivo:

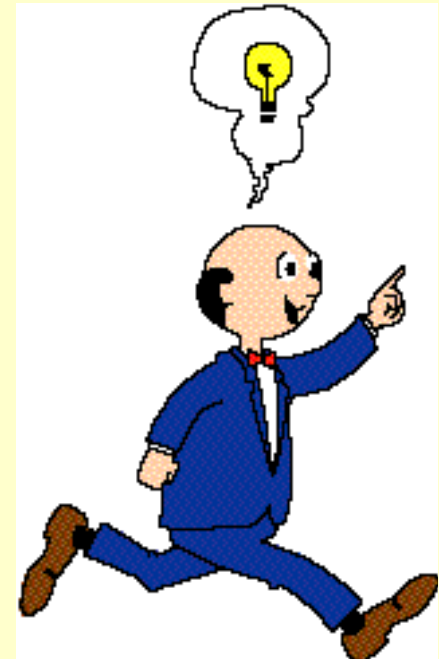


*saper usare la comunicazione per gestire
i rapporti in ogni situazione, in accordo
con il nostro interlocutore*

abilità relazionali:

saper gestire i clienti interni ed esterni

- principi di Customer Satisfaction
- Front Line efficace
- saper gestire i rapporti
(capo/collaboratore- collega/collega -
fornitore/cliente)
- lavorare in gruppo
- la gestione del conflitto
- esercizi, casi aziendali



- *non conta quello che diciamo, ma l'effetto che produce nella risposta che si riceve...;*
- *la leadership nasce dalla stima delle persone;*
- *le abitudini sono i principali nemici per la crescita della persona;*
- *gli stati d'animo sono la fonte di ogni azione, comportamento, decisione.*

principi di Customer Satisfaction



Un Cliente e' la persona piu' importante in questo ufficio, sia che si presenti di persona o per posta.

Un Cliente non dipende da noi, siamo noi che dipendiamo da lui.

Un cliente non e' una interruzione del lavoro, e' il suo scopo.

Non gli facciamo un favore a servirlo, e' lui che ci sta facendo un favore dandoci l' opportunità di farlo.

Un Cliente non e' qualcuno con cui discutere o combattere: nessuno ha mai vinto una discussione con un Cliente.

Un Cliente e' una persona che ci porta i suoi desideri.

Il nostro lavoro e' quello di gestirli con profitto, per lui e per noi.

L.L. Bean

possibili impostazioni del rapporto con il cliente

elementi del rapporto \ tipo di rapporto	<u>rapporto di transazione</u>	<u>rapporto di relazione</u>
filosofia	concludere un affare con il cliente. ogni volta e ' un'azione a sé stante	instaurare e perpetuare un rapporto con il cliente entro il quale si sviluppa un flusso di
orizzonte temporale	breve periodo	forniture lungo periodo
rapporto cliente / fornitore	bassa interdipendenza	alta interdipendenza
leva competitiva	prezzo	servizio
punto focale	redditività	customer satisfaction

Qual' è l' obiettivo primario della vostra impresa ?



un cliente è fedele
se è soddisfatto



è soddisfatto se ritiene di ricevere
un *valore* ottimale rispetto al *prezzo*
pagato

valore è la differenza tra i benefici dati
ai clienti e i problemi che gli vengono
creati

perché fidelizzare ?

1 - la competizione cresce

2 - l' infedeltà cresce



“As King, Customers...”

...stanno acquisendo sempre più familiarità con le tecnolo

...sono più preparati e informati di prima

...pensano che qualsiasi cosa sia possibile, e subito

...modificano il loro comportamento e i loro bisogni sempre più spesso

...formano gruppi di persone sempre più eterogenee

...si creano aspettative sul trattamento, sul servizio e sull'assistenza post-vendita



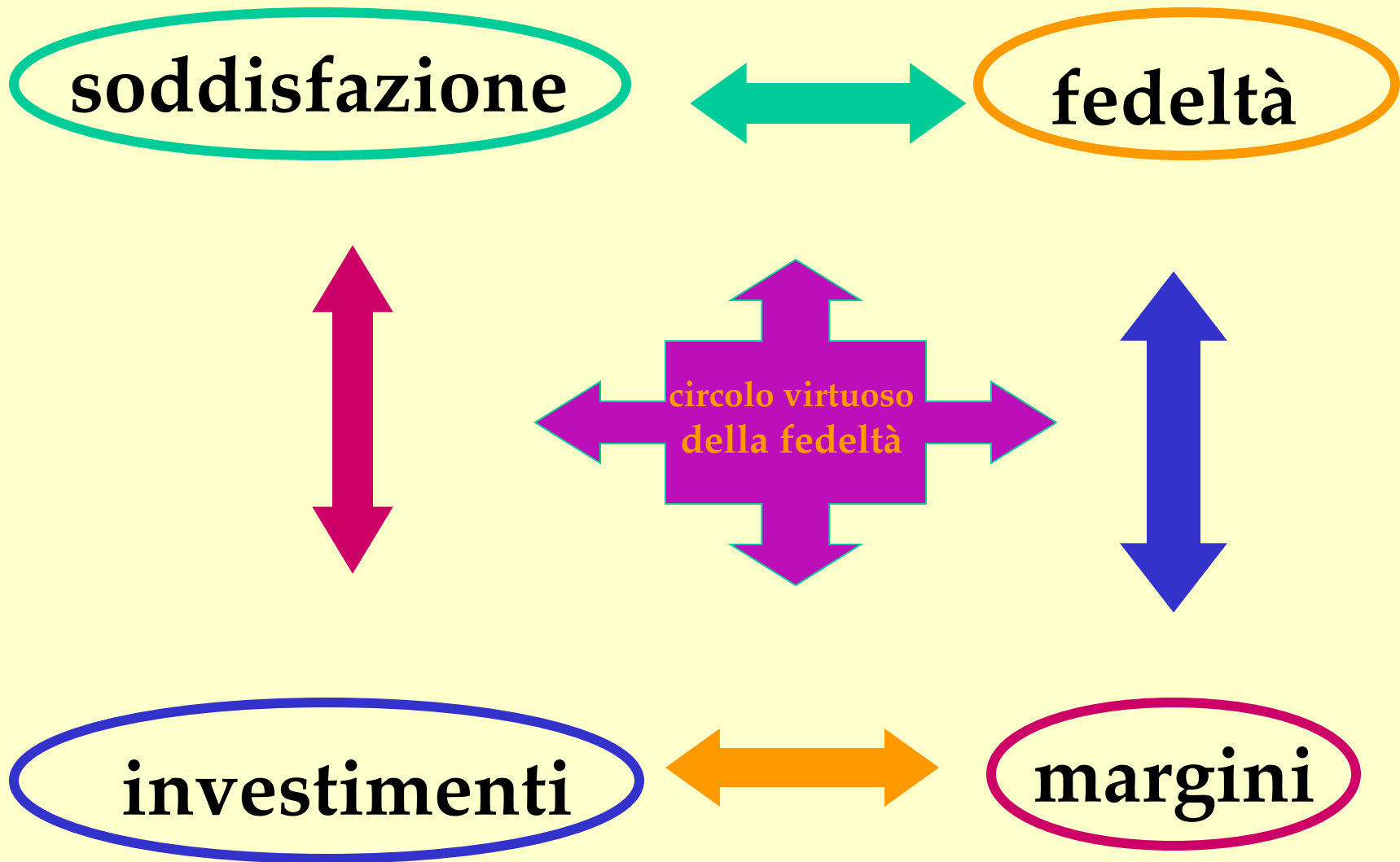
Obiettivo fondamentale :

**Tenere legati i migliori clienti
meglio dei concorrenti**



la fedeltà paga!

- i clienti fedeli e soddisfatti “costano” meno dei clienti occasionali
- pagano, di norma, un *premium price*
- sviluppano sempre i volumi
- ci fanno pubblicità e diffondono una immagine positiva





CUSTOMER SATISFACTION

l'orientamento dell'azienda

alla **soddisfazione del proprio**
cliente attraverso
la **conoscenza**
dei suoi bisogni e desideri e la capacità
di interpretare e anticipare le sue
richieste

***Questo approccio deve essere presente in
ogni processo ed azione aziendale***

approccio "culturale": il marketing è una "filosofia", una "mentalità" che pone al centro dell'attenzione dell'azienda il cliente (il mercato) con le sue esigenze



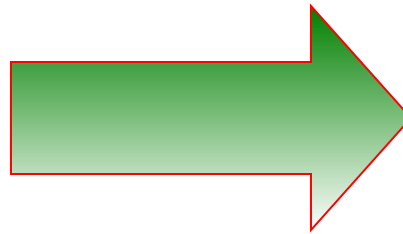
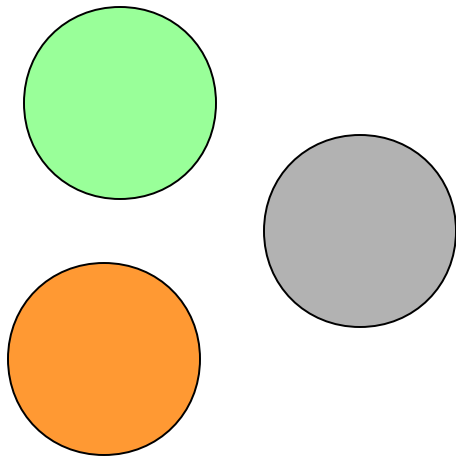
approccio culturale

il team orientato al "cliente"

l'evoluzione organizzativa

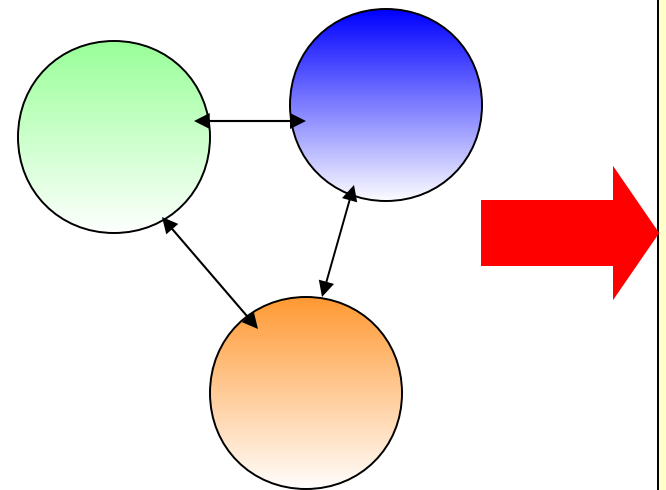
dall'orticello

"ognuno fa il suo"



al team

"tutti cooperiamo
per lo stesso risultato"



Ma chi è il **CLIENTE INTERNO**?

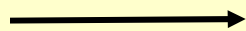
Il Cliente interno è colui che sta a valle di qualsiasi processo lavorativo, produttivo e di servizio. Può essere rappresentato da qualsiasi figura operativa (o direttiva) che si relazione con chi è a monte.

In questo senso chiunque all'interno di una organizzazione (semplice o complessa che sia) può essere considerato **cliente**.

Il personale nel suo insieme è nello stesso tempo cliente e fornitore, destinatario ed utente di: informazioni, azioni, progetti.

ASPETTI DI RELAZIONE

- frequenza di visita
- facilità del contatto
- tempi di risposta
- capacità di problem solving
- professionalità del personale di interfaccia
- autonomia decisionale del personale di interfaccia (livello di delega)
- cortesia, disponibilità del corriere



SERVIZI LOGISTICI

- tempi di consegna
- puntualità di consegna (giorni, orari, ecc.)
- completezza degli ordini evasi
- dimensionamento delle unità di vendita (lotti minimi)
- adeguatezza imballi esterni
- robustezza e stabilità pallett
- facilità di identificazione degli imballi
- modalità di trasporto/consegna (preavviso telefonico della consegna, accuratezza delle operazioni di scarico)
- offerta di servizi extra (just in time, ecc.)
- disponibilità alla personalizzazione (confezioni particolari, prezzatura prodotti, ecc.)
- idoneità delle confezioni dei prodotti in funzione dello spazio scaffale (confezioni standard e promozionali)

SERVIZI AMMINISTRATIVI

- leggibilità/chiarzza dei documenti contabili
- correttezza fatture (assenza di errori e imprecisioni)
- personalizzazione fatture
- fornitura riepiloghi mensili
- fornitura servizi accessori (collegamenti telematici, ecc.)

se dopo la vendita avviene qualsiasi cosa che impedisce al cliente di ottenere almeno il valore che si aspettava, questi non ha ricevuto il valore per il quale ha pagato! abbiamo creato un cliente insoddisfatto



perchè dobbiamo preoccuparci dei clienti insoddisfatti?

- attrarre nuovi clienti è molto costoso
- il vero valore sono i clienti che abbiamo
(valore del cliente nel tempo)
- i clienti soddisfatti ci perdonano molte cose e parlano bene di noi,
soprattutto se gli risolviamo un problema
- il 65% che ci lasciano lo fanno perché si sentono trattati in
maniera non adeguata alle loro aspettative



PERCHE' NON VOGLIO DIRTI CHE SONO INSODDISFATTO

esercizio 10 min.

a te di me non importa niente

mi rendi difficile dirti che sono insoddisfatto

perché dovrei lavorare al posto tuo?

non meriti i miei commenti



Il viaggiatore senza vestito

Siete il direttore della Lavanderia Quick Wash, di XXXX, un quartiere residenziale di tono elevato. Ieri avete preso il vostro giorno di riposo.

Stamattina quando siete tornati al lavoro alle 7,30, avete trovato questo appunto, lasciatovi dal vostro assistente ieri alla fine della giornata:

“ Stamattina il signor Baroni ha lasciato il suo vestito per ritirarlo in giornata. Ha detto che ne aveva bisogno per un viaggio, parte domani. Non so cosa è successo, ma non è stato fatto.”

“ Mi sono terribilmente infuriato quando è venuto a ritirarlo all'ora di chiusura. Betty non l'aveva preparato e l'ha fatto per ultimo, prima di andare a casa. Il suo numero di telefono è 555443. Spero che Lei possa fare qualcosa”

Siete l' unica persona in negozio; il resto del personale non arriverà prima delle nove, quando aprite. Conoscete il sig. Baroni. E' un buon cliente.

Probabilmente tra meno di un' ora uscirà per andare a prendere il suo aereo.

Che fate?



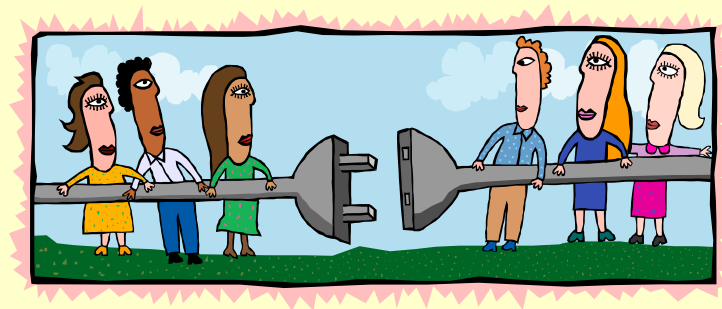
La soddisfazione del cliente

*Come si può conoscere il grado di
soddisfazione del cliente?*

Chiedendoglielo!



l'Azienda sono io



NOI FORNIAMO UN

Servizio

È un importante fattore competitivo e distintivo, più emotivo che razionale

Ha soprattutto bisogno di persone

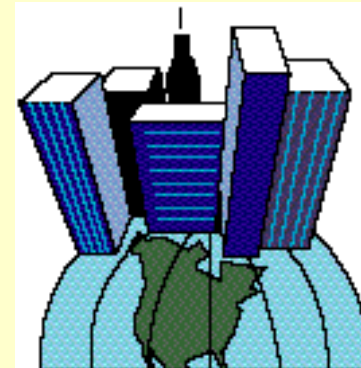
- *impegnate*
- *premurose*
- *responsabili*
- *informate*
- *motivate*



servire vuol dire partecipare ad una missione in cui tutti sono coinvolti dalla prima all'ultima persona, a partire dal front-line;

ricordiamoci sempre che noi rappresentiamo :

- noi stessi*
- il nostro servizio/reparto*
- la nostra Azienda*
- la nostra regione*
- la nazione*
- ...*

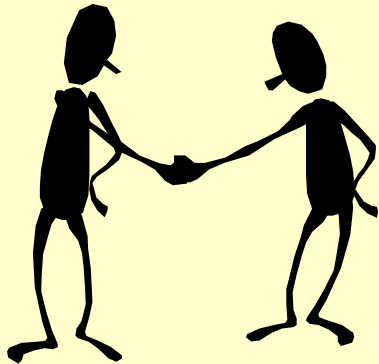


il nostro obiettivo é:



offrire un servizio indimenticabile e gioioso

solo così avremo clienti soddisfatti !!!



La percezione del servizio è soggettiva:

- il servizio dipende dalle aspettative del cliente e dalla sua esperienza passata*

sempre, comunque il cliente chiede :

- attenzione*
- di essere riconosciuto*
- essere ben accettato*
- essere rispettato*



- *Chiediamoci prima di tutto :*

- ü *che cosa desidera*

- ü *di che cosa ha bisogno*

- ü *che cosa pensa di noi*

- ü *che tipo di servizio si aspetta*



- *Alla fine del servizio chiediamoci invece : sarà soddisfatto?*

Obiettivo: dare un'immagine eccellente_

Per creare un contatto positivo con il cliente :

- *sorridiamo al cliente*
- *stabiliamo un contatto con lui*
- *chiamiamolo per nome*
- *prestiamogli attenzione*
- *rispecchiamo il suo atteggiamento telefonico*
- *anticipiamo le sue aspettative*
- *mostriamogli che lo rispettiamo ed accettiamo*
- *facciamogli capire che rispettiamo i nostri colleghi e siamo orgogliosi dell'organizzazione per cui lavoriamo*
- *restiamo calmi e sicuri di noi stessi*



**dal punto di vita dei nostri clienti
(potenziali, attuali o futuri),
la sola ragione della nostra attività
e' quella di soddisfarli**

**tutta l'azienda deve essere tesa alla
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE;**

**coloro che sono in prima linea devono essere facilitati,
con ogni mezzo, nel rapporto con con la
clientela per raggiungere, insieme la**

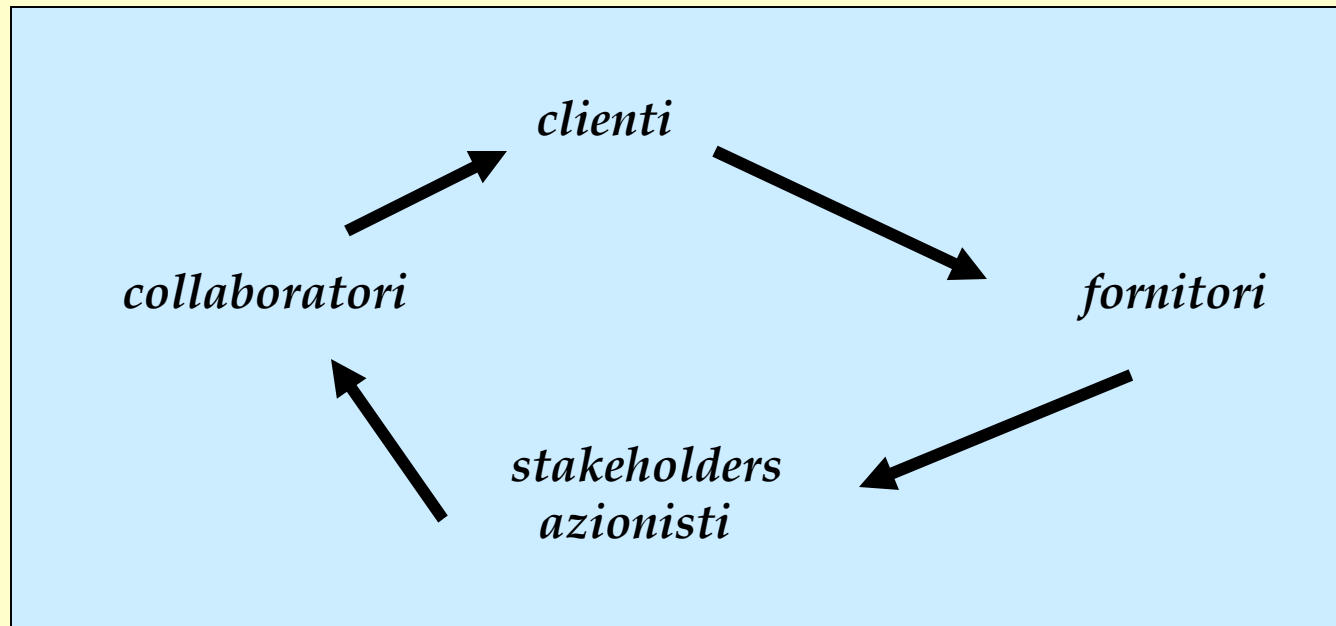
SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

**i clienti definiscono il valore
con i loro parametri.
se vogliamo soddisfarli,
dobbiamo guardare ciò che vendiamo
con i loro occhi. sempre!!!**

**ricordiamoci che le persone
acquistano aspettative,
non prodotti**

una organizzazione ha successo quando :

- a) offre ai clienti un valore superiore a quello della concorrenza
- b) produce ad un livello qualitativo costante ad un costo realistico
- c) impiega personale e fornitori che credono nel rapporto con l' organizzazione
- d) crea valore per gli azionisti
- e) sa comunicare con tutti in maniera appropriata



Questionario di autovalutazione per la front line (qualità relazionale)

- a) credo nella società in cui lavoro, nei suoi prodotti e nel servizio che sto erogando?
- b) ascolto i clienti che hanno problemi, domande o richieste speciali e provo a comprendere cosa essi si aspettano?
- c) mi impegno a risolvere i problemi, a rispondere alle domande e a gestire le richieste speciali?

Fonte: ns elab. su Barbarino – Leonardi, Servizi di qualità, Il Sole 24 Ore Libri, 1997, pag. 71

Questionario di autovalutazione per la front line (qualità relazionale)

- d) mi faccio carico dei reclami per ogni inconveniente che si verifica o di eventuali incomprensioni causate da altre aree della mia organizzazione o dal cliente stesso?
- e) faccio ogni cosa, nei limiti del mio potere, per soddisfare le esigenze dei clienti e li tratto ognuno come individuo con le sue esigenze specifiche?
- f) propongo o suggerisco idee di miglioramento del servizio ai miei superiori

Le risposte dovrebbero essere naturalmente SI

Le risposte NO dovrebbero essere oggetto di riflessione

Front Line efficace



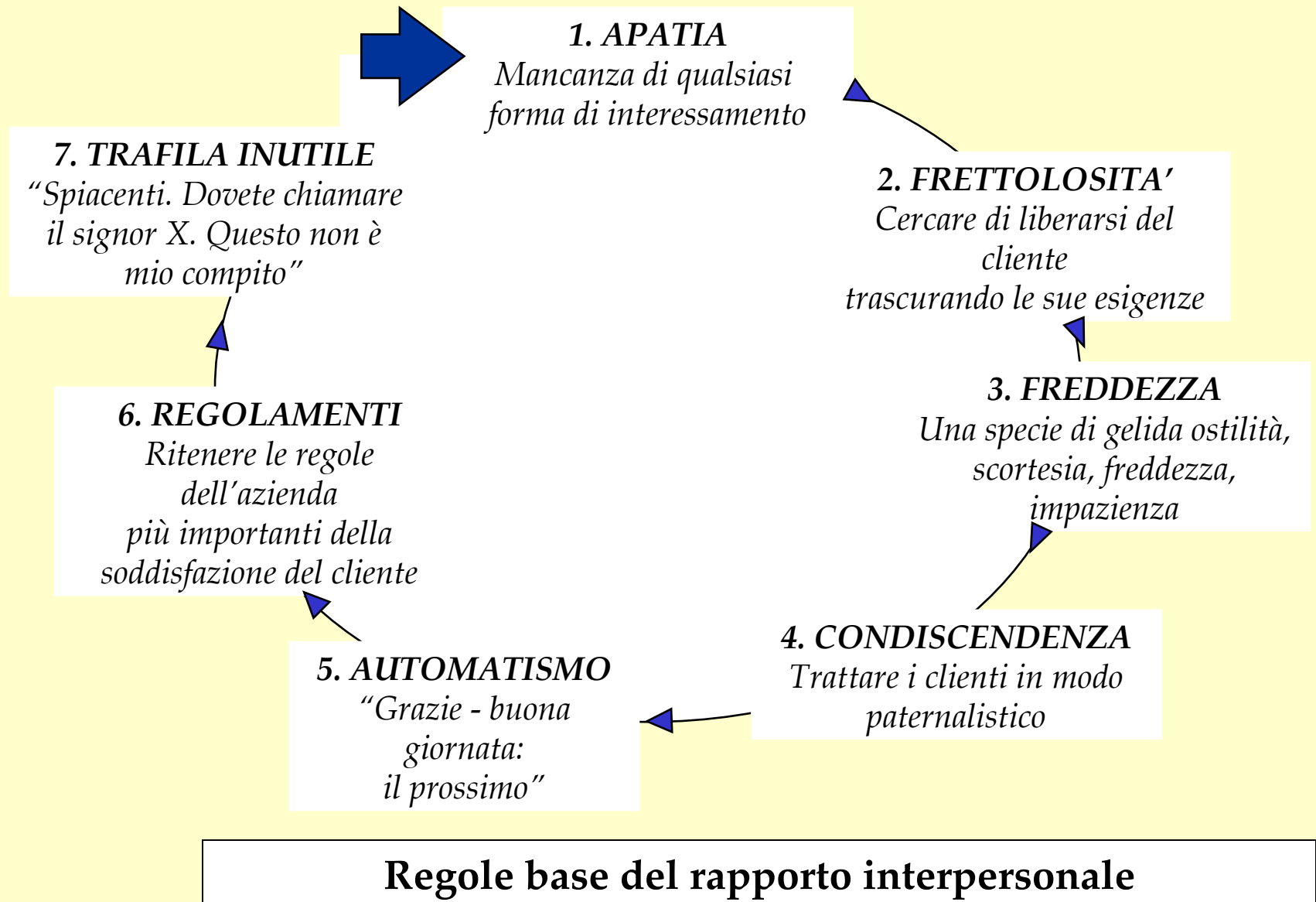
per soddisfare una gran parte dei clienti e'
necessario che il " back office "
sia strutturato come fornitore di servizi della

front-line

(ovvero assuma la leadership)



I SETTE PECCATI DEL SERVIZIO (nel rapporto interpersonale)



**tutta l'azienda deve essere tesa alla
soddisfazione del cliente;**

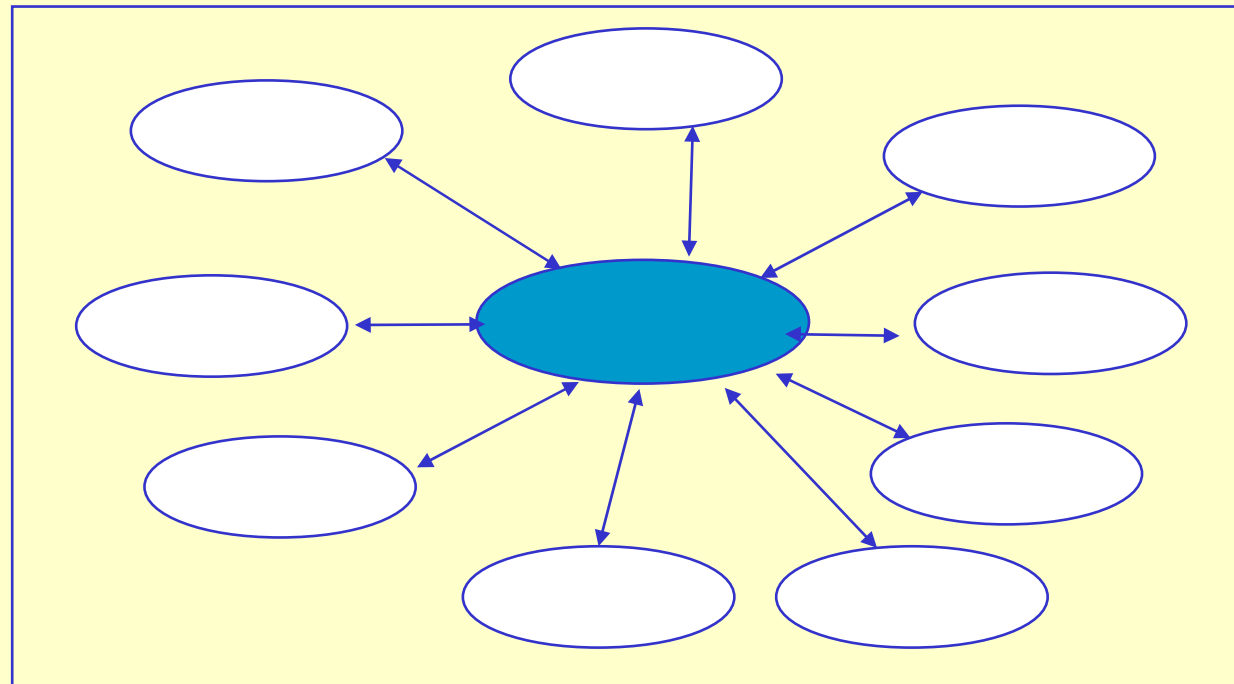
**coloro che sono in prima linea devono essere
facilitati, con ogni mezzo, nel rapporto con con la
clientela per raggiungere,insieme la**

soddisfazione del cliente



il prodotto/servizio è un insieme mutevole di benefici tangibili e intangibili (“pacchetto di p/s”) composti da un **nucleo centrale**, che soddisfa la funzione primaria o “bisogno”, e da **servizi periferici**, che soddisfano le funzioni secondarie o “desideri”, che devono essere continuamente indagati

il “pacchetto di p/s”



esercizio 10 min.

chi è il mio Cliente interno principale?

gli devo dare:



chi è il mio Fornitore interno principale?

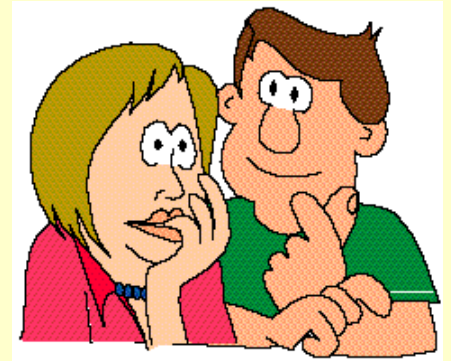
mi deve dare:

Cosa mi serve per raggiungere la C. S.

Io



L'azienda



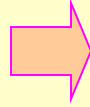
rappporti all' interno delle organizzazioni



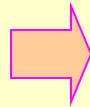
Per vedere questa immagine
occorre QuickTime• e un
decompressore PNG.



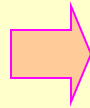
**alcune
situazioni
all' interno
delle
organizzazioni**



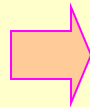
**la relazione
capo - collaboratore**



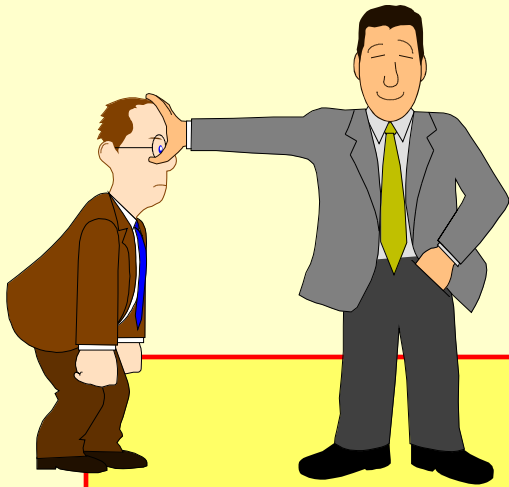
**la relazione
collaboratore - capo**



**la relazione
con i colleghi**



**la relazione
cliente-fornitore**



la relazione

capo-collaboratore

si deve



adottare un approccio win – win

motivare/coinvolgere

sviluppare (far crescere le persone)

i principali momenti capo - collaboratore

accoglimento/inserimento

training

coaching

valutazione

motivazione

sviluppo



i **manager** tradizionalmente lavorano
focalizzandosi sugli **obiettivi** e
facendo le cose nel modo giusto.



i **leader** lavorano sui **comportamenti**
delle persone facendo le cose giuste





la relazione collaboratore - capo

scegliere un approccio **adulto – adulto**
(confronto analisi transazionale/stati dell' io)

adottare un atteggiamento
proattivo, piuttosto che reattivo

i principali momenti collaboratore capo



ricezione / discussione obiettivi

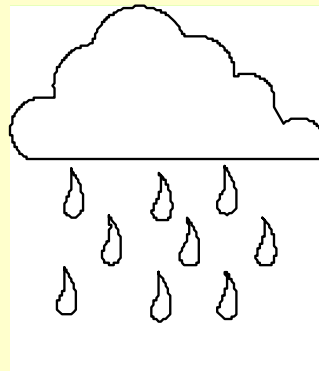
il piano di azione

il colloquio di valutazione

la proposta collaborativa

**un buon capo quando ti affida un lavoro ti deve dire:
(se non te li dice chiedilo)**

- che cosa devi fare**
- perché lo devi fare**
- come lo devi fare**
- se sei d'accordo**
- se lo ritieni adatto a te**
- se ti piace**
- se avrà conseguenze nel rapporto di lavoro**



affrontare ogni **valutazione** cercando
di portare a casa i suggerimenti per migliorare

la critica (se accompagnata da proposte alternative)
ci aiuta a migliorare





andare dal capo non solo con il problema, ma anche con le proposte di soluzione.

la **proposta** collaborativa e' un potente strumento per influenzare le decisioni del capo.

la proposta collaborativa

obiettivi (misurabili / parametri)

azioni / soluzioni proposte

risorse / costi necessari

persone coinvolte

tempi



la relazione con i colleghi

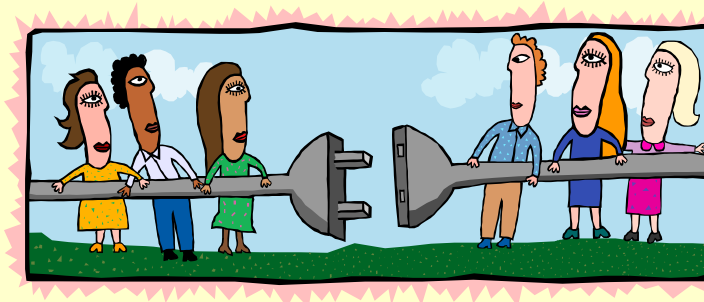


la relazione con i colleghi

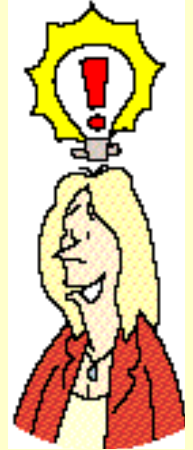
empatia

passione

**collaborazione e' più che
cooperazione**



IL GRUPPO DI LAVORO é un insieme più o meno grande di persone:



- con una comune percezione della loro unità
- interdipendenti
- interagenti in un certo periodo e in un dato spazio
- legate ad un senso di appartenenza
- con valori, norme, ruoli dichiarati e condivisi
- orientate più o meno consapevolmente alla stessa meta da bisogni e desideri

Il GRUPPO DI LAVORO é un insieme limitato di persone con la consapevolezza della loro unit :



interdipendenti

interagenti in un certo periodo e in un dato spazio

legate da un senso di appartenenza

con valori, norme, ruoli dichiarati, negoziati e condivisi

impegnate a raggiungere un obiettivo scelto e assegnato

impegnate nello svolgimento di un compito

motivate da interessi professionali o aziendali

Il gruppo di lavoro svolge specifiche attivit  finalizzate al raggiungimento di un obiettivo realizzate attraverso modalit  tempi, metodi, risorse.

Nel lavoro di gruppo emergono:

negoziazioni di:

obiettivi, metodi, ruoli, idee, decisioni;

confronto tra:

persone, capacità, culture, stili di comunicazione.

Il lavoro di gruppo deve quindi sviluppare:

integrazione di:

obiettivi individuali del gruppo e dell' organizzazione, metodologie, ruoli, competenze, qualità personali;

gestione delle differenze:

competenze, percezioni, idee, soluzioni, aspettative, motivazioni.



All'interno del gruppo di lavoro si registrano:

sentimenti

affetti

fantasie



motivazioni

desideri

frustrazioni

aspettative

ecc.

che ogni persona sviluppa verso:

i colleghi

il compito del gruppo

il gruppo stesso

il leader

se stesso

l'organizzazione ecc.

FATTORI COSTITUTIVI DEL GRUPPO DI LAVORO

Per svolgere il suo lavoro il gruppo di lavoro si dota di:

un obiettivo : risultato atteso dal gruppo di lavoro, coerente con i risultati attesi dall'organizzazione.

un metodo : strategia con cui si affronta un percorso, un compito, un obiettivo.

dei ruoli : insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione all'interno del gruppo.

una leadership : riguarda la condizione del gruppo di lavoro, relativamente a individui e gruppo.

un metodo di comunicazione : processo che garantisce lo scambio di informazioni nel gruppo, fa funzionare il gruppo.

un clima : indica la "qualità" dell'ambiente del gruppo, fatta di sentimenti, percezioni, opinioni.

un profilo di sviluppo : crescita delle competenze dell'individuo nel gruppo e dell'intera competenza del gruppo.

I partecipanti possono facilitare il lavoro di gruppo, quando ad esempio si:

propongono soluzioni

propongono idee

chiedono informazioni

danno informazioni

chiedono opinioni

danno opinioni

rielaborano

riassumono



Comportamenti che favoriscono il lavoro di gruppo sono:

verificare il consenso

mediare

accettare la tensione

incoraggiare

sostenere/ dare riconoscimenti

gestire i compiti anziché favorire la rottura dei rapporti

Comportamenti che ostacolano il lavoro di gruppo sono:

fare conversazioni private

creare alleanze

prevaricare

ritirarsi/ estraniarsi

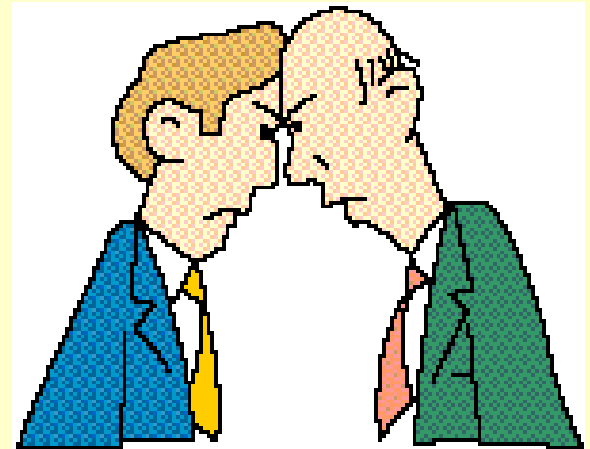
giocherellare con il gruppo

non prendere sul serio

non ascoltare

ripetersi

non utilizzare i suggerimenti



METODO DI DISCUSSIONE

Il metodo di discussione deve essere finalizzato ad ottenere la più ampia partecipazione attiva delle risorse.

il giro di tavolo o l' iscrizione a parlare controllando il tempo a disposizione

In un gruppo di lavoro per gestire il conflitto e le differenze individuali occorre:

arricchire la comunicazione ed il feed-back

incrementare l' autoconoscenza

usare costruttivamente il conflitto

incrementare l'ascolto attivo

accertare tutti i punti di vista come "veri", fornire feed-back realistico specifico.

valorizzare le capacità, assegnare ruoli coerenti con le capacità.

non presumere di sapere quello che verrà detto, porre domande a chi parla.



METODO DI DECISIONE

Un buon metodo di decisione ha lo scopo di:

affrontare e dirimere contrasti e divergenze

prendere le decisioni relative al compito

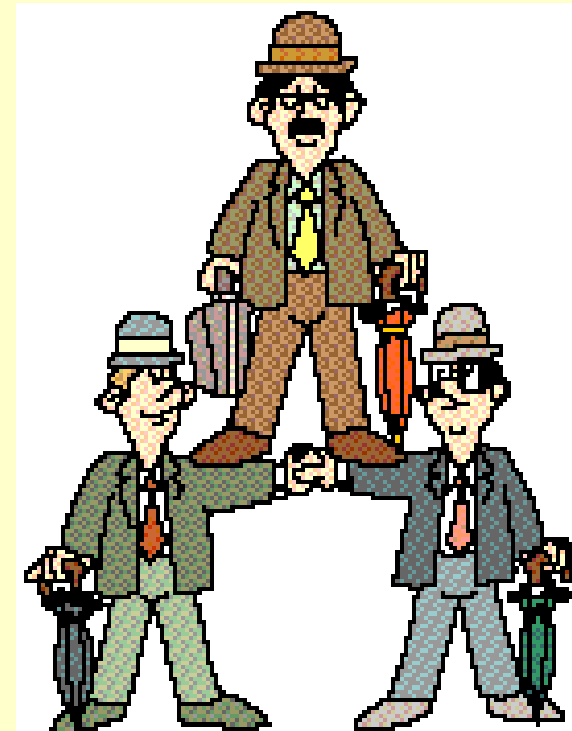
realizzare l'organizzazione operativa (quale candidato per un ruolo, definire tempi di lavoro, ...)

Le decisioni possono essere prese a:

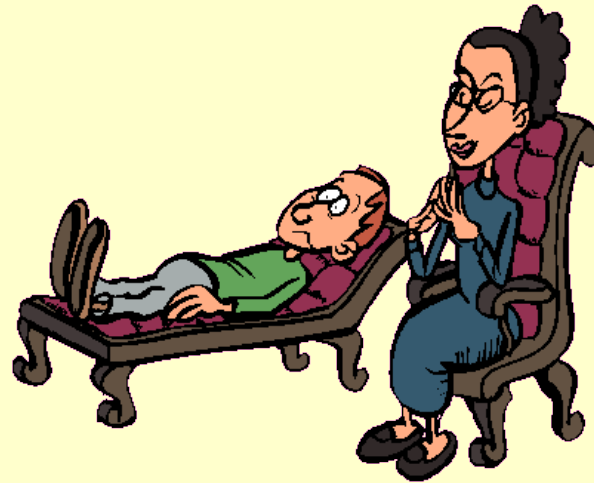
maggioranza

unanimità

delega



la relazione cliente-fornitore



la relazione cliente-fornitore

la
creazione
di relazioni
stabili dipende
essenzialmente
da 5 fattori

empatia

è una persona persona

ascolto

è una risorsa

competenza

è uno specialista

flessibilità e velocità

è una priorità priorità

affidabilità

prendo un impegno

le abilità necessarie

capacità professionale:

conoscere la situazione del cliente, la capacità della propria organizzazione, problemi reali e potenziali e la loro soluzione.

saper raccogliere informazioni significative e diffonderle all' interno della propria organizzazione in modo strutturato e sistematico

capacità relazionali:

essere empatico, saper comunicare, ascoltare, valorizzare...

il colloquio con il cliente

La customer satisfaction avviene all'interno di una relazione che ha come momento cruciale il colloquio diretto o telefonico.

È proprio nei colloqui dove abbiamo la maggiore possibilità di:

- instaurare un buon rapporto
- chiarire e condividere le reciproche aspettative
- valorizzare le risorse dei clienti

ricordiamo quindi le esigenze fondamentali da rispettare in un tale colloquio:
empatia, ascolto, competenza, flessibilità, affidabilità

n.b.: la prima percezione non riguarda ciò che diciamo, ma come lo diciamo!

gestione dell' esito

la gestione dell' esito riguarda, prima di tutto, l' adempimento degli impegni concordati.

e' qui che si gioca la vostra **affidabilità!**

l' affidabilità si gioca anche nei confronti della propria azienda.

fa parte della gestione dell' esito la comunicazione di informazioni importanti

da riportare a:

- certi reparti della propria organizzazione
- colleghi che trattano con lo stesso cliente per migliorare
- l' organizzazione (micro e/o macro)

**ci mettiamo nei panni dei nostri clienti
interni/esterni per interpretare i bisogni e le aspettative ?**

**conosciamo le esigenze dei nostri clienti
interni/esterni e lavoriamo per soddisfarle ?**

siamo consapevoli di creare, con il nostro lavoro, valore aggiunto per i clienti interni ed esterni ?

cogliamo il legame tra soddisfazione del cliente e i risultati della nostra azienda ?

valorizziamo le capacità e la professionalità dei nostri clienti ?

dinamiche interpersonali

all' interno del gruppo

assenza di fiducia

**mancanza di apertura e di responsabilità
tra i componenti del team nel considerare eventuali errori
o aree di miglioramento dei singoli.**

paura dei conflitti

la mancanza di fiducia genera la **paura dei conflitti**,
che impedisce un confronto di idee aperto la discussione
appassionata e costruttiva di punti di vista diversi.

insufficiente commitment

una mancanza di conflitto costruttivo genera

coinvolgimento insufficiente e

scarsa autoresponsabilizzazione

nella attuazione delle decisioni prese dal team.

impatto insufficiente sui risultati

un coinvolgimento debole genera un

insufficiente gioco di squadra nell' impatto sui risultati.

senza un forte coinvolgimento reciproco anche le persone

più focalizzate evitano di spingere gli altri ad attuare le azioni,

spesso anche per mantenere la tranquillità del team

mancaza di focus sui risultati

la mancaza di coinvolgimento reciproco
genera la **non focalizzazione sull' obiettivo comune.**

ciascuno mette sé stesso (ego, obiettivi individuali)
prima degli obiettivi della squadra.

per essere efficaci

fiducia reciproca tra i componenti

**si ingaggiano discussioni accese e dibattiti sulle idee
senza paura dei conflitti**

**le persone sono autoresponsabilizzate verso le decisioni e
i piani di azione**

si aiutano e stimolano reciprocamente per raggiungere i risultati

il focus di tutti e' sull' obiettivo comune

i team con fiducia

riconoscono i propri errori e debolezze

chiedono aiuto

accettano domande ed input sulle proprie aree di responsabilità

accettano il beneficio del dubbio prima di arrivare a conclusioni negative

assumono dei rischi offrendo feedback e assistenza agli altri

team con fiducia

apprezzano e tengono in considerazione le
skill e le esperienze degli altri

concentrano tempo ed energia su punti
importanti, non sui comportamenti politici

offrono ed accettano scuse, senza esitare

attendono con impazienza meeting ed altre
opportunità per lavorare in gruppo

team focalizzati sull' obiettivo comune

attraggono e non perdono le persone orientate al raggiungimento degli obiettivi

minimizzano i comportamenti individualistic0

si entusiasmano per i successi e soffrono per i fallimenti

traggono beneficio da coloro che subordinano i propri traguardi/interessi individuali a quelli del team

evitano le distrazioni

conflitti e negoziazione

negoziiazione per un'arancia



l' arancia

In una mattina festiva due sorelline si alzano e corrono in cucina con un preciso obiettivo : vogliono ambedue un'arancia.

Si accorgono però che in casa ne è rimasta una sola.

Qualora le sorelline si mettessero a litigare i genitori le punirebbero non portandole al parco, dove ambedue desiderano andare.....



noi

contrapposizione cooperazione

contrapposizione cooperazione	vince perde	vince vince
	perde perde	perde vince

altri

noto a sé

ignoto a sè

**noto agli
altri**

**Io, Maria, voglio
un'arancia; mia
sorella Paola
vuole un'arancia**

**Paola vuole la
buccia per fare
la torta**

**ignoto
agli altri**

**io voglio la
spremuta**

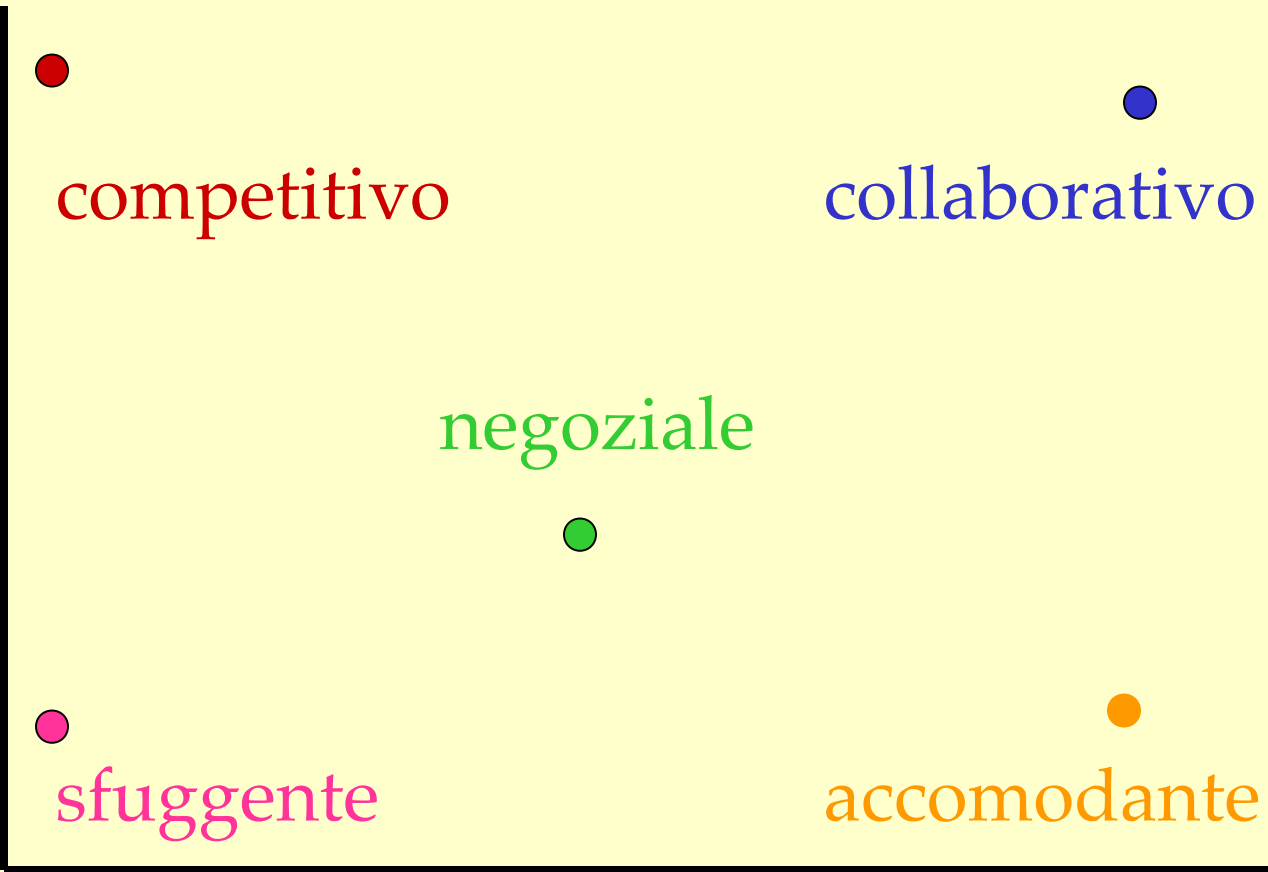
**Maria potrebbe
bere un frullato
Paola potrebbe
fare una torta di
pera**

diversi stili nella gestione del conflitto

volitivo
- alta assertività
- interesse personale

tende a realizzare i propri obiettivi

plasmabile
- bassa assertività
- bassa attenzione a propri interessi personali



non cooperativo
- non disposto a collaborare
- nessuna attenzione per la relazione

cooperativo
- disposto a collaborare
- mantenimento della relazione

tende a realizzare gli obiettivi altrui

stili di superamento dei conflitti

fuga

imposizione

adattamento

compromesso

collaborazione

i diversi stili nella gestione del conflitto

gli stili sono caratterizzati dai seguenti comportamenti

sfuggente - ignora i conflitti sperando che si risolvano da soli

- considera a lungo i problemi

- adotta procedure lente per smorzare il conflitto

- fa uso della segretezza per evitare il confronto diretto

- utilizza le norme burocratiche come strumento per risolvere i conflitti

competitivo - dà luogo a situazioni “vinci o perdi”

- ha un atteggiamento battagliero

- fa giochi di potere per ottenere quello che vuole

- costringe gli altri a sottomettersi

accomodante - si fa da parte

- è sottomesso e disponibile

collaborativo - è orientato alla risoluzione dei problemi

- soppesa le divergenze e condivide con gli altri le proprie idee e le informazioni di cui dispone

- ricerca soluzioni integrative

- trova soluzioni in cui tutti sono vincenti

- considera i problemi ed i conflitti come delle sfide

stili di gestione del conflitto e situazioni

competitivo

1. quando è richiesta un'azione rapida e decisiva, ad esempio nelle emergenze
2. quando sono necessarie azioni poco popolari in ordine a problemi importanti (ad esempio diminuzione dei costi, adozione di normative poco piacevoli)
3. in presenza di problemi d'importanza vitale quando si è sicuri di aver ragione
4. contro coloro che approfittano di atteggiamenti non competitivi

collaborativo

1. per trovare soluzioni integrative quando gli obiettivi delle contro parti sono troppo importanti per poter dar luogo a compromessi
2. quando ci si propone d'imparare
3. per sfruttare le intuizioni di individui caratterizzati da diverse prospettive
4. per impegnare tutti accettando di portare avanti tutte le strategie
5. per sanare le ferite che hanno reso difficili certi rapporti

stili di gestione del conflitto e situazioni

sfuggente

1. quando si tratta di un problema irrilevante o quando bisogna risolvere problemi più urgenti
2. quando non si ha alcuna speranza di realizzare i propri obiettivi
3. quando per affermare la propria opinione si corre il pericolo di distruggere tutto
4. per permettere agli individui di calmarsi e di riacquistare prospettiva
5. quando la raccolta delle informazioni è più importante di una decisione immediata
6. quando altri possono risolvere meglio il conflitto
7. quando i problemi sembrano falsi problemi o sintomi di altri problemi

accomodante

1. quando ci si rende conto di aver torto, per permettere di far emergere altre opinioni, per poter imparare e per dimostrare che si è ragionevoli
2. quando i problemi interessano di più gli altri, in modo da soddisfarli e da mantenere buoni rapporti con loro
3. per procurarsi dei crediti in caso di futuri conflitti
4. per minimizzare le perdite quando si è meno forti
5. quando l'armonia e la stabilità sono di cruciale importanza
6. per permettere ai subordinati di crescere imparando dai loro errori

Le emozioni adeguate ed opportunamente espresse e contestualizzate, rappresentano una delle più grandi ricchezze umane.

Una delle prime regole da tenere presente, nella situazione conflittuale, è quella di

tenere assolutamente a freno le condotte emozionali, per fare prevalere la sfera razionale

....Ricordate le arance:



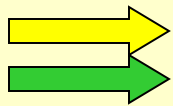
Solamente se non ci si lascia prendere dalle emozioni e ci si concentra sugli elementi razionali del problema si può elaborare la giusta strategia per risolvere la situazione di conflitto



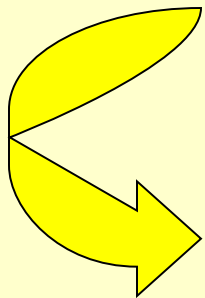
le dimensioni da presidiare per la gestione del conflitto

attenzione per gli altri

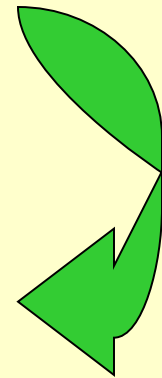
comunicare in modo
assertivo



gestione della relazione
ascolto



negoziare



come ridurre il conflitto nelle relazioni

non accontentarsi del minor danno ma ricercare il massimo risultato reciproco

analizzare gli insuccessi e sviluppare il miglioramento continuo

imparare a cooperare e vivere gli elementi di conflitto come un problema comune

costruire e mantenere la fiducia

la negoziazione quando ci interessa mantenere la relazione

1. separare le persone dal problema

- le parti devono mettersi l'una nei panni dell'altra
- il problema deve essere spiegato
- e' indispensabile l'ascolto attivo

2. focalizzarsi sugli interessi e non sulle posizioni

- ciascuna parte deve definire i propri interessi e rendere le proprie posizioni esplicite
- le parti devono avere un approccio hard nell'affrontare il problema, ma soft nella relazione

3. inventare opzioni a reciproco vantaggio

- le parti generano insieme un numero di possibili soluzioni, evitando valutazioni premature
- possono essere identificati nuovi interessi comuni, così le soluzioni generate sono più coerenti ai bisogni di entrambe le parti

4. insistere su criteri oggettivi

- le parti devono valutare le diverse opzioni, secondo criteri oggettivi e coerenti con la negoziazione – imparzialità, fattibilità, durata temporale della soluzioni
- la soluzione deve soddisfare quanto più possibile gli interessi di ciascuna parte

il buon negoziatore

- **pianifica molte alternative di accordo**
- **identifica un punto di accordo variabile (minimo-massimo)**
- **non pianifica le mosse e gli obiettivi parziali**
- **evita comportamenti irritanti (autoelogio, offesa, polemica, valutazione, ecc.)**
- **evita la spirale attacco/difesa**
- **consolida i punti di accordo attraverso il riassunto e la riformulazione**
- **utilizza poche argomentazioni a supporto di una tesi**
- **non teme di manifestare le proprie sensazioni**
- **argomenta su punti forti**

per riassumere...

- tenere a freno le emozioni
- ascoltare l'interlocutore
- non distrarsi a giudicare l'interlocutore
- sviluppare consapevolezza dei propri obiettivi
- analizzare la situazione in modo razionale e focalizzarsi su problemi specifici
- elaborare una strategia per gestire gli aspetti razionali e relazionali

il percorso per la comprensione interpersonale

1. descrivere i fatti

1. descrivere la situazione senza dare giudizi di valore
2. descrivere la situazione partendo dalle impressioni soggettive che la situazione ha creato

2. identificare i comportamenti non familiari

1. individuare gli elementi che ai nostri occhi appaiono come anomali
2. per ogni elemento individuato, formulare delle ipotesi sulle cause che lo hanno innescato

3. verificare le ipotesi sulle cause dei comportamenti non familiari

1. osservare in modo attento
2. confrontarsi con altre persone

4. comprendere i valori dell'altro

1. esplicitare i propri valori
2. confrontare i propri valori con quelli degli interlocutori

5. comprendere i propri limiti

1. ciascuna parte deve stabilire fino a che punto è disponibile ad adattarsi ed ad accettare il comportamento dell'altro
2. comprendere qualche cosa dell'altro non significa apprezzare e condividere. i limiti dell'adattamento e dell'accettazione devono essere determinati individualmente

6. trovare un terreno comune

1. evidenziare i vantaggi reciproci dell'integrazione
2. proporre e condividere regole di "convivenza" e sistemi di verifica

Alcune regole della gestione del conflitto

- **Non affrontare una discussione, specie se importante e delicata, quando sei " accecato dalla rabbia ".**
- **Cerca di metterti nel punto di vista dell'altro e di ascoltare veramente quello che ti dice.**
- **Critica il comportamento, non la persona.**
- **Dì quello che pensi con tatto.**
- **Non attribuire all'altro la responsabilità delle tue emozioni negative.**

alcune regole della gestione del conflitto

linguaggio del tu

linguaggio dell' io

giudicare:

"sei il solito insensibile!"

"io ci rimango davvero male
quando tu mi critichi davanti
agli altri "

accusare:

"non te ne importa niente di me!"

"io mi sento trascurato quando
tu non mi telefoni"

dare ordini:

"stai zitto!"

"io vorrei che tu mi ascoltassi
quando parlo"

alcune regole della gestione del conflitto

- **esprimi apprezzamento per il tuo partner.**
- **fai delle richieste specifiche.**
- **concentrati sulle soluzioni, non sulla ricerca delle colpe**
- **sii disponibile al compromesso.**

esempi
domande
ecf...