



Max Formisano
Training **C**oaching & **C**onsulting

La gestione del dissenso nel customer care

di Tony Colella

Roma, 06 maggio 2007

INDICE:

1. LA GESTIONE DEL DISSENSO NEL RECLAMO

2. PROGRAMMAZIONE NEURO-LINGUISTICA

3. LA COMUNICAZIONE EFFICACE VS RECLAMO

4. L'ATTEGGIAMENTO MENTALE, LA PROFEZIA AUTOAVVERANTESI

5. CREDENZE

6. LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO

7. OBIEZIONI

8 . GESTIONE DEL DISSENSO

9. I SEGNALI SUBLIMINALI

10. LA CALIBRAZIONE

11. L'ASCOLTO

12. IL RICALCO

13. LA GUIDA

14. CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

1. LA GESTIONE DEL DISSENSO NEL RECLAMO

Conseguenza naturale all'attività di vendita può essere il reclamo del cliente. Non è scontato, non avremo un reclamo se il venditore ha saputo lavorare bene ed il cliente non ha riscontrato incongruenze.

I processi di comunicazione sono il terreno su cui si gioca l'efficacia di una vendita, alla stessa maniera colui che gestisce il reclamo può partire dagli stessi processi per definire positivamente la questione.

La prima regola per vendere in maniera efficace è di ricordare che abbiamo a che fare con persone. Persone è sinonimo di potenziale di sviluppo. Quindi risolvendo positivamente la contestazione il processo di sviluppo sarà valorizzato e non interrotto.

Ricordiamoci che le obiezioni sono espressioni naturali e poniamo obiezioni anche a noi stessi prima di prendere ogni decisione. A volte accade nelle aziende che chi si trova a contatto con il cliente tende ad attaccare, sottovalutare il reclamo, snobbare il cliente o ignorarlo, mettere in dubbio ciò che sta dicendo, smettere di ascoltare o interromperlo.

Cosa accade in caso di un disservizio vero o presunto? È possibile utilizzare questo disagio del cliente come un potentissimo alleato per rafforzare la fiducia nei nostri confronti.

Vedremo insieme come è possibile gestire l'obiezione in maniera ottimale ed efficace.



2. PROGRAMMAZIONE NEURO-LINGUISTICA

Spesso il dissenso è generato da una banale incomprensione, dovuta sostanzialmente a modi diversi di comunicare e di esprimersi. Quante volte un venditore di case, davanti ad un cliente che chiede una casa sicura, continua ad evidenziare la bellezza del panorama dovuta alla posizione elevata dell'appartamento; o davanti ad un reclamo per una fornitura in ritardo il funzionario dell'azienda erogatrice scarica responsabilità su trasportatori, incidenti, mezzi di comunicazione ecc. senza comprendere realmente l'esigenza del cliente, che magari ha perso la possibilità di concludere un importante affare.

Al fine di migliorare la comunicazione tra le persone sono scesi in campo fior di ricercatori ed esperti e tra le altre notevole è stata la svolta data dalla cosiddetta PNL.

È un termine adottato per la prima volta nel '76 per indicare lo studio della struttura dell'esperienza soggettiva. Si basa su tre concetti fondamentali:

- **PROGRAMMAZIONE**: il nostro cervello, come un computer, può essere programmato per ottenere risultati migliori
- **NEURO**: come un computer, il nostro cervello riceve input e da output, entrambi di tipo neurologico, cioè originati dai 5 sensi
- **LINGUISTICA**: il linguaggio è la chiave di accesso a tali processi, perchè permette di comprenderli ed indirizzarli.

Le nostre finestre sul mondo sono i 5 sensi:

V – Vista

A – Udito

K – Gusto, Olfatto e Tatto (Cenestesico: sensazioni ed emozioni)

Ognuno di noi utilizza in maniera prevalente uno di questi sensi, cioè lo usa come filtro neurologico.

Spesso ci capita di fare un viaggio con qualcuno e di portare ognuno ricordi legati a percettori diversi: c'è chi ricorda e parla dei colori, dei paesaggi, chi invece di suoni, rumori, silenzi, chi ancora di odori, profumi, umidità, consistenza delle cose...

In questa maniera se riesco a conoscere il filtro utilizzato dal mio interlocutore mi sforzerò di trasmettere su quel canale se voglio raggiungere un buon livello di empatia ottimizzando la comunicazione (la cui responsabilità è solo mia!).

Come faccio a capirlo? Prestando ascolto e guardando i sistemi rappresentazionali presenti nella sua comunicazione verbale, paraverbale e non verbale. Faccio riferimento ad alcuni elementi che



dividiamo in verbali, cioè relativi al linguaggio; paraverbali, collegati alla voce e non verbali, per tutto il resto.

	PREDICATI VERBALI	FRASI	FISIOLOGIA
 VISIVO	Guardare/vedere Illuminare tracciare dipingere focalizzare immaginare prospettiva mostrare visione	Non vedo l'ora; Vedo tutto nero; Hai visto male; Vedo il tuo punto di vista; Riesco a fartelo immaginare chiaramente; Ho della vita un'immagine chiara e splendente; E' vero senza ombra di dubbio.	Spalle dritte, capo eretto, gestualità rivolta verso l'alto, sguardo diretto verso l'alto, respirazione prevalentemente alta (toracica), tono di voce tendente all'acuto, parlata veloce, ritmo di voce variabile.
 UDITIVO	Ascoltare Gridare Chiasso Parlare Armonia Dire sonoro rumoroso dissonante discutere chiamare	Ti ascolto attentamente; Quello che ti sto dicendo ti suona bene; Non mi suona bene; La vita è in perfetta armonia; La notizia è precisa parola per parola.	Spalle curve, abbassate, mani o braccia spesso intrecciate, respirazione di tipo medio tra torace e addome, testa rivolta all'ascolto, a volte inclinata di lato, movimenti delle braccia armonici come a seguire un certo ritmo, parlata modulata con ritmo costante.
 CINESTESICO	Toccare Sentire Solido Teso Irritato energico rilassato pressione concreto ferito	Ho la sensazione di essere d'accordo con te; Riesci a cogliere/afferrarlo bene? Ho una sensazione di incertezza; Per me la vita è qualcosa di incredibilmente caldo; La notizia è solida come la roccia; In sostanza quel che fai non lo sento giusto.	Braccia piegate come in posizione di riposo, palmo delle mani rivolte in alto, sguardo diretto in basso, parlata lenta con pause tra le parole, tono della voce basso e profondo, respirazione di tipo addominale.

3. LA COMUNICAZIONE EFFICACE VS RECLAMO

Niente scontri, atteggiamento mentale positivo valorizzazione delle esperienze e dei punti di vista degli interlocutori per poi guidarli verso i propri: sono alcuni degli elementi fondamentali per una efficace gestione del dissenso

La programmazione neurolinguistica, sia nella vendita che nel parlare in pubblico e nella comunicazione in genere, rappresenta un metodo certamente efficace e finalizzato al raggiungimento di questo obiettivo.

Infatti sia che si tratti di operare sul lavoro, che nella vita sociale e nella vita privata, l'individuo si trova spesso a dover gestire dei conflitti con l'interlocutore di turno. Dalla banale incomprensione allo scontro vero e proprio passando per le fasi del dissenso e del conflitto.

La capacità di gestire il dissenso è di fondamentale importanza quando si vuole perseguire l'obiettivo che ci si è posti (trasmettere una informazione finalizzata ad un feed back di qualunque tipo) sia che si tratti di attività di vendita, che di gestione di un'aula o di una riunione e sia che si tratti di altre attività quali la gestione dei reclami e delle contestazioni in ambito commerciale o l'attività di recupero crediti.

Tratteremo in questa sede proprio la gestione del dissenso in occasione di reclami nell'ambito di una attività commerciale che prevede la fornitura di un bene o di un servizio.

"La direzione non si assume nessuna responsabilità per eventuali danni o furti subiti durante la sosta". "Non se la prenda con me: se vuole scriva alla direzione. E comunque stia in fila". "Egregio Signore, il nostro addetto ha giustamente rifiutato di procedere al cambio del maglione che manifestamente era stato lavato in lavatrice nonostante l'etichetta ne vietasse espressamente l'uso. Ci dispiace doverLe comunicare che abbiamo valutato il Suo reclamo come non recepibile. Sicuri che questo inconveniente non incrinerà i rapporti con la nostra azienda, Le auguriamo una splendida giornata".

Sono solo alcuni esempi delle parole che le organizzazioni si permettono di scrivere o pronunciare davanti ad un reclamo o contestazione di un cliente, credendosi "furbe", quando invece si dimostrano solo cieche.

Ancora più difficile è la gestione del reclamo quando ci si trova faccia a faccia con il cliente perché ci si trova a dover gestire variabili caratteristiche di una comunicazione interpersonale (dal tono di voce, al volume, alla gestualità, postura, mimica facciale, espressioni di vario genere e modi di esprimersi tipici ecc ecc)



Perché tutto ciò? Perché, in fondo, il reclamo è considerato come qualcosa che il cliente non ha il diritto di fare. **Mai!** E quindi la prima regola è impedirglielo: *ti rubano la macchina nel parcheggio a pagamento? La direzione declina ogni responsabilità. Ti esplode il frullatore in faccia? Dovevi leggere la regoletta n. 32 del contratto di garanzia.*

Il reclamo invece costituisce un'occasione d'oro, un'opportunità irripetibile, per "farsi sposare" dai clienti.

Infatti per un'azienda è importante:

- Saper identificare i reclami dei clienti secondo la loro natura e origine
- Elaborare una griglia d'analisi dei reclami dei propri clienti
- Valutare la loro entità e il costo
- Sensibilizzare il personale all'ascolto del cliente
- Trasformare i reclami in informazioni utili all'azienda
- Realizzare una struttura finalizzata al trattamento efficace dei reclami
- Essere in grado di rispettare le procedure, sistematizzare il trattamento, valutarne il costo
- Rendere i reclami uno strumento di miglioramento continuo della qualità
- Padroneggiare le tecniche di risposta e gestione del reclamo

Questi dovrebbero essere i reali obiettivi di un'azienda per trasformare il reclamo in un'opportunità di fidelizzazione del cliente.

La rivista Riza Psicosomatica ha effettuato una ricerca dalla quale si evince che quello dei conflitti è un tema molto caldo infatti risulta che il **30%** degli Italiani litigano **spesso**, addirittura **quotidianamente**, il **53%** risponde con un evasivo **"ogni tanto"**. **Solo il 14%** afferma di perdere le staffe raramente.

Considerando in particolar modo l'aspetto professionale, ci rendiamo conto di quanto possa incidere nella nostra vita e nella qualità della nostra vita professionale l'aspetto dei conflitti con i clienti. A partire dal primo contatto con questo, attraverso la vendita telefonica o la richiesta di una informazione da parte dello stesso cliente fino alla vera e propria promessa di vendita del bene/servizio, allo svolgimento della prestazione e al post vendita fino alla retribuzione che consegue come compenso pattuito in seguito alla prestazione ed eventuale attività di recupero crediti per clienti che si manifestano morosi.

Una ricerca scientifica svoltasi negli Usa in questi ultimi anni dimostra che alla base dell'interruzione di un rapporto commerciale, di una fornitura o di una prestazione professionale c'è un reclamo. La stessa ricerca dimostra che oltre il 60% dei reclami non trova una



soddisfacente soluzione per entrambe le parti e/o non trova una gestione positiva da parte del fornitore; si può ben capire da questi numeri perché poi il rapporto è destinato a concludersi.

4. L'ATTEGGIAMENTO MENTALE, LA PROFEZIA AUTOAVVERANTESI

Prima di approfondire la questione, è opportuno fare un breve inciso su due aspetti, fra loro strettamente connessi, che influiscono spesso in modo determinante nella gestione delle obiezioni: **l'atteggiamento mentale e la profezia autoavverantesi.**

Quando ci relazioniamo con gli altri (o con noi stessi) otteniamo il risultato che ci eravamo pre-figurato o pre-fisso. È come se nella nostra testa ci creassimo un film, ascoltiamo dialoghi e proviamo emozioni che saranno poi le stesse che andremo a cercare nel nostro reale rapporto. Tenderemo a comportarci sicuramente in modo da dare conferma al nostro pensiero, alla nostra profezia.

La questione più evidente di tutta la faccenda è che se, durante il percorso comunicativo, dovesse accadere qualcosa che è in contrasto con la nostra profezia, con l'idea che ci siamo prefigurati di un dato evento o con l'impressione iniziale che abbiamo avuto di una persona, non presteremo attenzione all'elemento discordante o gli daremo una lettura comunque conforme alla nostra profezia. Questo meccanismo viene chiamato "dissonanza cognitiva", ovvero più semplicemente "a me non piace contraddirmi". Anche e soprattutto in base alle esperienze personali pregresse ed ai cosiddetti standard sociali imposti che ci portano ad essere rigidi e a non accettare diversità e novità senza porre resistenza (fonti più frequenti delle obiezioni).

Quante volte ci capita di conoscere una persona o un luogo nuovo e farcene subito una "prima impressione"? Diamo un giudizio, pensiamo di averne capito il carattere o le caratteristiche e diventiamo in seguito molto resistenti a mettere in dubbio i concetti che ci siamo fatti e tendiamo a mantenere la stessa impressione anche davanti a evidenti comportamenti o fatti "dissonanti".

Tale tesi è avvalorata anche da diversi studi scientifici. Ad esempio qualche anno fa in un college americano sono state consegnate ai professori, all'inizio dell'anno, le schede di valutazione di ogni studente nelle quali i ricercatori avevano modificato i quozienti di intelligenza sostituendoli con i numeri dei loro armadietti.

Risultato: alla fine dell'anno i risultati degli studenti erano in linea con la numerazione dei loro armadietti!

In sostanza:

- l'impressione che ho fornito al mio interlocutore impedisce il formarsi di un notevole numero di obiezioni (soprattutto quelle tese più a mettermi in imbarazzo che a evidenziare divergenze specifiche)
- il mio atteggiamento mentale mi potrà aiutare o mettere in difficoltà nel gestire le obiezioni.

Se mi convinco di non essere capace di governarle, alla prima occasione sarò confuso, stressato, senza avere le giuste parole e non riuscirò a fare quanto necessario per portare a termine quanto sto facendo/comunicando. Rischio di perdere di vista l'obiettivo convincendomi ancor più di non essere capace. Se invece mi pongo con atteggiamento positivo, convinto delle mie forze, potrò sfruttare tutte le possibilità con animo sereno e tranquillo e al termine della brillante conclusione rafforzerò ancor di più la mia credenza personale sulla mia abilità.

Tante volte, nell'esperienza quotidiana del mio lavoro, mi sono trovato a dover gestire reclami e contestazioni con clienti di vario genere. A volte, davanti a certi soggetti siamo certi di poter risolvere il reclamo con molta facilità e quasi sempre ciò avviene. Altre volte, siamo più timorosi e davanti a clienti particolarmente arcigni e rigidi, rischiamo di partire col piede sbagliato e prefigurarci una sconfitta, insomma ci "fasciamo la testa" prima di cominciare e ... guarda caso, quasi sempre, **la profezia si avvera!**, il cliente non cede e non ritira il reclamo fino a quando non gli abbiamo dato assolutamente tutto quello che desidera e qualche volta, finiamo per scontrarci e sicuramente abbiamo perso il cliente, con tutte le persone a cui questi riuscirà a comunicare tutta la sua negatività nei nostri confronti.

Con il termine "empatia" si intende la capacità di "identificarsi intellettualmente ed emotivamente con gli altri": vedere le cose secondo il loro punto di vista, sentirle con le loro orecchie e provare le loro emozioni. Di solito questo concetto viene inserito durante la fase vera e propria della gestione delle obiezioni; in realtà in qualunque attività di comunicazione, formazione o gestione delle risorse umane essere realmente empatici fin dall'inizio contribuisce ad evitare il sorgere di un gran numero di obiezioni. Se fin dal principio l'identificazione è percepita come sincera, difficilmente si andrà incontro poi a momenti di criticità. L'empatia ci permetterà di rispondere alle obiezioni in maniera serena, evitando o riducendo scontri. Le nostre reazioni forti o poco empatiche alle obiezioni generano ferite verso l'interlocutore che tenderà a chiudersi o a reagire in maniera ancora più forte generando lo scontro, il conflitto, che è nostro interesse evitare!

5. CREDENZE

Ognuno di noi cresce e si forma alla luce delle informazioni assorbite nel corso del tempo e degli eventi che lo coinvolgono. Fin dalla nascita, una serie infinita di input vengono assorbiti, elaborati, memorizzati e classificati dal nostro cervello come in un grande archivio. Man mano che questo archivio si evolve e si amplia il nostro cervello adotta tecniche di classificazione che lo aiutano ad accumulare e classificare velocemente ulteriori nuove informazioni da poter poi recuperare nel momento opportuno.

Prima di procedere al salvataggio, il nostro cervello filtra i messaggi che riceve attraverso almeno tre filtri:

- **Filtro Neurologico:** alcuni messaggi sono percepiti a livello nervoso, come alcuni suoni o alcuni colori, fornendo già una rappresentazione parziale della realtà;
- **Filtro Sociale:** il più importante tra questi è il linguaggio. Questo varia a seconda delle lingue, del momento storico della società in cui viviamo. Ad esempio per gli Hinuit esistono oltre 30 modi di indicare la neve, e ad ognuna di queste 30 parole corrispondono 30 tipi diversi di percezioni in termini visivi e sensoriali della stessa neve;
- **Filtro Individuale:** ognuno tende a filtrare gli input attraverso la mappa personale forzando anche l'apparenza per renderla assonante alla mappa. Tale filtro si può adottare sia a livello individuale che di gruppo.

Superata la fase del filtraggio degli input il nostro cervello procede alla classificazione attraverso altre operazioni:

- **Cancellazione:** è stato dimostrato che il nostro cervello è in grado di gestire 7 ± 2 pezzi di informazione (o chunks) per non andare in tilt. Per tale ragione lo stesso rilascia e non considera pezzi ritenuti meno importanti che quindi vengono rimossi o cancellati. Per le ragioni suddette si tende a cancellare informazioni dissonanti con la nostra mappa, perché ritenute pezzi inutili.
Tali pregiudizi portano spesso a commettere gravi errori, quali ad esempio quello di ritenere immediatamente colpevole un pregiudicato che si ritrovi coinvolto anche involontariamente o indirettamente in un fatto criminoso.
- **Generalizzazioni:** si tende a procedere per similitudine e quindi a estendere considerazioni su cose che potrebbero assomigliare ad altre già conosciute quindi considerarle dotate delle stesse caratteristiche. Se conosciamo una persona che assomiglia molto a



- qualcuno che ci era simpatico, probabilmente consideriamo il nuovo conosciuto subito simpatico (come il suo sosia).
- **Distorsioni o deformazioni:** quando si tende ad adattare troppo una cosa alla propria mappa o modello arrivando a deformarla e cambiarla

Alla fine di tutti questi processi il nostro cervello identifica l'esperienza in una certa maniera catalogandola in un qualche modello: questo è il **processo di creazione di una credenza.**

Fino questo punto nulla di male, se non fosse che tali credenze possono condizionarci nelle nostre scelte e nelle relazioni: *"Gli opposti si attraggono", "chi si somiglia si piglia", "chi dorme non piglia pesci", "chi va con lo zoppo impara a zoppicare", "le donne con i capelli rossi sono vispe"* ecc

Alcune credenze vengono estese ad intere popolazioni, culture, zone geografiche (*la cucina mediterranea fa ingrassare, gli uomini di colore sono più alti, le filippine sono ottime colf, ecc*). In fase evolutiva tali generalizzazioni possono trasformarsi in valori (*è un mondo pieno di ladri, gli uomini vogliono tutti la stessa cosa, le donne sono poco di buono, ecc*)

Infine ci sono credenze che creano identità, in quanto associate a noi stessi e alle nostre caratteristiche: *"sono un uomo di successo", "sei un fallito", "nessuno mi ama", "siete inaffidabili"*.

A questo punto ci rendiamo conto che se il nostro interlocutore che con il suo dissenso esprime l'uso di una mappa diversa dalla nostra ci porta a considerarci in un vicolo cieco. Come fare?

Quante volte ci è capitato di avere un reclamo che consideriamo inopportuno già prima di ascoltare il cliente, solo perché ci sembra un perditempo, o non ci piace il suo aspetto; magari questo cliente ha un problema reale, perché non sa usare il prodotto acquistato o lo stesso è difettato nonostante i controlli di garanzia. Può anche essere che le spiegazioni allegate non fossero chiare o magari non tradotte in italiano, oppure ancora chi ha venduto il prodotto non aveva ben compreso le esigenze del cliente al momento dell'acquisto.



6. LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO

“C'erano una volta sei uomini cechi che non avevano mai visto un elefante dal vivo. Assetati di conoscenza, si erano messi in testa di scoprire com'era fatto l'elefante.

- *Il primo, avvicinandosi alla bestiola, va a sbattere contro il suo fianco alquanto tosto: Dio mi benedica, ma l'elefante assomiglia di brutto a un muro!*
- *Il secondo, toccando una delle zanne, esclama stupito: Ma qui c'è una roba rotonda, liscia e appuntita, l'elefante è simile ad una lancia!*
- *Il terzo, prendendo (a stento) in mano la proboscide che si muove in continuazione: Ma che dite, questo è un serpente!*
- *Il quarto, allungando curioso la mano e tastando il ginocchio: Ma va..., è abbastanza chiaro che questo è un albero!*
- *Il quinto, capitato per caso a contatto di un orecchio: Ma fatemi il piacere, questo stupendo elefante è praticamente un ventaglio!*
- *Il sesto, prendendo in mano la coda: non vedete che è una corda? Fatto sta che, tutti convinti di aver ragione, incominciano a litigare e probabilmente sono ancora lì ad accapigliarsi: ognuno di loro ha evidentemente ragione in piccola parte...ha ragione rispetto al suo punto di vista!”*

Tutti noi vediamo, sentiamo e percepiamo la realtà attraverso occhiali che hanno lenti colorate in funzione delle esperienze che abbiamo avuto. Le nostre lenti, i nostri filtri, sono la combinazione di vari elementi: l'ambiente, la famiglia, gli amici, il lavoro, la scuola, gli affetti, la cultura, ecc ...

Le combinazioni derivanti dalla mescolanza di questi colori (o filtri) come su una tavolozza possono essere milioni o anche più...

Di conseguenza, deduciamo che pur guardando la stessa cosa, ascoltando la stessa canzone, assaporando gli stessi cibi, ognuno di



noi può vedere, sentire e gustare in maniera differente. Si vive la stessa esperienza sensoriale, ma la si elabora in maniera diversa in quanto cambiano i filtri che la misurano. Chi conosce questo fenomeno può in questa maniera trarre un vantaggio competitivo e relazionale sapendo che l'interlocutore possiede filtri diversi dai suoi e provando a cambiare i propri per avvicinarsi a quelli quanto più possibile.

Nell'ambito della comunicazione questo concetto viene espresso con la frase **"La mappa non è il territorio"**: uno dei principi della comunicazione.

- la piantina geografica di una città, per quanto completa e dettagliata non sarà mai la città stessa
- ognuno di noi può ridisegnare la mappa della stessa città in base alle sue esigenze e all'utilizzo che vuole farne o delle esperienze già avute. Ciò porterà ad avere mappe con dettagli minimi e mancanza di particolari (strade minori, ecc) e mappe con più specifiche fino ai monumenti o alle fermate del tram o addirittura mappe sonore per i non vedenti o a rilievo.

Certo è che nessuna di tutte queste mappe che possono venir fuori, per quanto rappresentativa, sarà mai la città originale.

Alla stessa maniera ognuno di noi ha la sua mappa mentale, nessuna migliore delle altre, al massimo alcune più funzionali e adatte a certe circostanze e altre più affini ad cert'altre situazioni. Le nostre rappresentazioni della realtà non sono buone o cattive in assoluto, ma solo potenzianti o limitanti a seconda che ci aiutino o impediscano una vita di relazione o una crescita individuale.

A quanti di noi è capitato di trovarsi a "discutere animatamente" per ore, rimanendo fermi sulle posizioni iniziali? Spesso in quelle occasioni ci si domanda come sia possibile che gli altri non riescano a comprendere l'evidente esattezza delle nostre argomentazioni!

Una obiezione quindi si può certamente definire come l'esternazione dell'uso di una mappa diversa dalla nostra. E quello che a noi serve per i nostri fini è comprendere come è fatta la mappa dell'altra persona, il che ci permetterà di entrare in empatia e raggiungere i nostri obiettivi di comunicazione.

Per capire al meglio dobbiamo scoprire quali filtri ha utilizzato, quali colori ha mescolato sulla sua tavolozza, cioè comprendere la maniera in cui sono nate e si sono sviluppate le sue "credenze".

Ognuno di noi ha un suo modo di osservare e rappresentare la realtà. L'essere umano, infatti, non agisce direttamente nella realtà, ma in un proprio **modello**.



Molte volte, ci dimentichiamo delle differenze tra noi e gli altri, applicando sulle altre persone i nostri schemi di pensiero senza far niente per entrare nel loro mondo.

La nostra abilità è la **flessibilità** di andare a vedere il punto di vista dell'altro, andargli **incontro** nella sua **mappa**.

Mettiamoci dal punto di vista del nostro interlocutore. Forse chi ci sta di fronte non ha mai sentito parlare dell'argomento in questione, o forse ne ha sentito parlare poco e male, oppure ha avuto esperienze di vita differenti dalle nostre.

Ad esempio: in molte contestazioni nell'ambito commerciale è facile sentire i clienti lamentarsi del fatto che dalla pubblicità si aspettavano un prodotto diverso. Che lo slogan aveva fatto capire loro che la *"macchina potesse volare"* o *"andare ad acqua"*. Ancora più complesso è poi far comprendere a chi ha una mappa mentale diversa dalla nostra, quelle che sono le caratteristiche di un servizio, specialmente in ambito professionale e nel settore delle consulenze, spesso può capitare che il cliente sia convinto che *"l'avvocato possa risolvere in pochi giorni tale problema"*, o il *"ragioniere sappia mettere a posto la crisi aziendale, come un mago!"*, per non parlare di settori ancora più specialistici e particolari come la formazione o la consulenza aziendale.

Perché affrontarlo ponendo resistenza? O utilizzando un linguaggio del corpo chiuso o aggressivo? Basta semplicemente passare dal punto di vista del cliente, cercare di comprendere perché è giunto a questa o quella interpretazione, non inesatta ma diversa dalle intenzioni del pubblicitario o del venditore di turno. Avremo molte più possibilità di ricondurre il cliente anche al nostro punto di vista proseguendo in un ragionamento/comunicazione che però utilizza i suoi strumenti di percezione e quindi, sicuramente, per lui più amichevoli.

7. OBIEZIONI

Un primo intoppo che si può riscontrare nella comunicazione verso gli altri finalizzata ad una qualunque attività è l'obiezione. Nel momento in cui si intende trasmettere una idea, o un concetto la prima resistenza è proprio quella dovuta al trovare l'interlocutore d'accordo con le nostre idee.

Un esperto di comunicazione ha detto una volta che, se quando parli non hai mai obiezioni, i casi sono due: o sei davvero molto bravo, o chi ascolta si trova qualche metro sotto terra!



Nonostante tutta l'attenzione e la buona attitudine alla comunicazione è facile rimanere perplessi davanti ad una obiezione: un secco "non sono d'accordo", "ti stai sbagliando", "non è quello che voglio", "è troppo caro" ecc. Sentenze simili a schiaffi violenti ed improvvisi, che lasciano perplessi e portano anche a provocare una reazione, che può facilmente degenerare in pochissimo tempo.

Quindi se è vero che non possiamo controllare gli eventi esterni, ma possiamo gestire le nostre reazioni a questi eventi, è vero anche che tutti noi siamo continuamente in contatto con altre persone che influenzano la nostra vita. Il concetto di *influenzare* va inteso in senso utile, virtuoso e simile a quello di "ispirare" o "comunicare". Le persone con cui siamo in relazione, c'influenzano di continuo ma noi abbiamo lo stesso potere e dobbiamo imparare ad usarlo per il nostro e loro bene.

La capacità di comunicare efficacemente è una delle prime abilità necessarie per *influenzare* positivamente se stessi e gli altri.

8 . GESTIONE DEL DISSENSO

Una obiezione gestita male, può rovinare il clima e rompere il dialogo col nostro interlocutore.

Se qualcuno solleva una obiezione, sicuramente non è necessario arrivare al conflitto: Senza conflitto non c'è resistenza!

Per accogliere meglio le obiezioni, un ottimo esercizio potrebbe essere quello di mettersi al posto di chi la pone, dal suo punto di vista.



- ... e adesso che finalmente gli animi si sono calmati,
l'incontro può riprendere . -

Qualsiasi siano i motivi, tutti i conflitti hanno delle **basi comuni**, basta *saperle riconoscere* e saper adottare le **giuste strategie** per uscire velocemente dal conflitto e ritrovare la serenità.

Esistono, al fine di evitare lo scontro e giungere all'obiettivo che ci si è posti, tecniche ed atteggiamenti mentali che consentono non solo di prevenire o anticipare buona parte delle obiezioni, ma addirittura di far leva su queste per portare positivamente a conclusione una trattativa o far passare meglio il messaggio durante un discorso pubblico.

Gli elementi essenziali da mettere in gioco in queste situazioni sono i seguenti:

- 1 – empatia
- 2 – ascolto
- 3 – domande
- 4 – ricalco
- 5 – guida

Diversi sono i **sistemi efficaci** per gestire questo tipo di difficoltà, comunque alla base del loro utilizzo deve esserci essenzialmente la motivazione personale propensa a comprendere la mappa e le credenze che sono dietro l'obiezione del nostro interlocutore. In tale maniera saremo in grado di tenere sotto controllo un momento



difficile. La conoscenza di mappe diverse dalla nostre, a volte nuove, può arricchirci e tornare utile per altri momenti.

Le obiezioni ci portano ad incuriosirci verso nuovi interessi, libri, musica, cucine diverse, stili di vita, che ci potrebbero interessare ed arricchire. Questo atteggiamento ci permette di essere sinceri agli occhi del nostro interlocutore che accetterà di buon grado la nostra risposta alla sua obiezione.

Ogni nuovo reclamo ci può permettere, innanzitutto di migliorare il servizio/prodotto venduto, garantendoci una vera e propria attività di ricerca e sperimentazione a costo zero, ed ancora arricchisce le nostre informazioni in merito alle esigenze del pubblico e contribuisce alla costruzioni di modelli di gestione dei reclami stessi.

9. I SEGNALI SUBLIMINALI

In una comunicazione e soprattutto nel momento in cui ci troviamo a gestire il dissenso o reclamo è importante saper osservare – calibrare i segnali subliminali che il nostro interlocutore ci trasmette continuamente, a volte anche in maniera involontaria.

I segnali subliminali si possono classificare in tre tipi:

- Gradimento
- Rifiuto
- Tensione emozionale

Compiacimento, approvazione, apprezzamento, condivisione e soddisfazione sono espressamente **segnali di gradimento**. **Questi sono spesso enfatizzati e sottolineati da piccoli atteggiamenti** quali il mordicchiarsi le labbra, accarezzarsi i capelli, portarsi gli oggetti alla bocca, toccarsi il lobo dell'orecchio, e così via e sottolineano in genere, che ciò che stiamo vedendo o ascoltando provoca in noi delle sensazioni positive.

Al contrario, se il nostro interlocutore è in disaccordo con noi, palesi saranno i cosiddetti **segnali di rifiuto**. Allontanare gli oggetti da sé stessi, toccarsi il naso con la mano o con il dito potrebbero significare che la situazione contingente o l'oggetto della comunicazione non riscontrano la nostra approvazione.

Alcuni segnali non possiedono una reale connotazione positiva o negativa, ma esprimono in maniera evidente una **tensione emozionale**. **Ad esempio:** uno stato di stress emotivo può essere comunicato attraverso lo schiarirsi la voce, giocherellare con la penna e grattarsi il naso o il collo.



Anche in questo caso però occorre porre molta attenzione all'analisi di queste manifestazioni in quanto la loro osservazione potrebbe essere condizionata dalla propria mappa. Opportuno trarre deduzioni sempre con il beneficio del dubbio, rimanendo disposti a rimettere in discussione il risultato delle interpretazioni.

10. LA CALIBRAZIONE

"Noi parliamo con gli organi vocali ma conversiamo con tutto il corpo". (Abercrombie)

Calibrare significa letteralmente "aggiustare il tiro, la mira" al fine di centrare il proprio obiettivo.

Nel caso specifico, la calibrazione consisterà nell'osservare i partecipanti raccogliendo informazioni sulla loro personale mappa del mondo.

I predicati che utilizzerà serviranno ad identificare il suo canale sensoriale preferenziale, mentre le sue *hot words* (parole "calde", cioè che per lui hanno un forte significato evocativo ed emotivo, pronunciate più spesso ma anche con particolare enfasi), insieme al paraverbale e al non verbale, rappresentano gli strumenti più efficaci per riconoscere i segnali che contraddistinguono il suo stato mentale, ossia i pensieri, le emozioni, gli atteggiamenti nei confronti dell'argomento trattato. Il tutto, nel complesso, ci aiuterà ad addentrarci nella mappa del nostro interlocutore.

Pertanto, in questa prima fase di "studio" è fondamentale *osservare ed ascoltare*.

Durante l'incontro con un cliente, o una telefonata, nell'ambito di un reclamo, un'ottima opportunità di osservazione e ascolto potrebbe essere rappresentata dal momento iniziale quando questi si presenta ed inizia il colloquio. La stessa enfasi, le prime parole di approccio, la maniera in cui il reclamo è portato in evidenza, permettono di adeguare il proprio stile di comunicazione e cercare di comprendere cosa realmente il nostro interlocutore vuole ottenere dall'incontro/telefonata. La stessa maniera in cui ci si presenta ci permette di instaurare un tipo di rapporto e le modalità di discussione/confronto da utilizzare, un po' come la scelta delle armi, in un duello che però, in questo caso, non dovrebbe mai avere inizio. Dopo aver raccolto queste informazioni possiamo passare alle fasi successive che ci consentiranno di guidare il nostro interlocutore



verso strade alternative a quelle da lui intraprese, ovvero verso la direzione da noi stabilita.

Ciò può essere fatto attraverso la tecnica del *ricalco e guida*.

11. L'ASCOLTO

Comunicazione e ascolto

Ascoltare è una delle tante abilità comunicative che si può acquisire come **abitudine**:

percepire i messaggi che il nostro interlocutore esprime attraverso il linguaggio **verbale** e **non verbale**.

Ascoltare significa **porre attenzione** a ciò che ci viene detto mettendo da parte i nostri bisogni, pregiudizi, paure arrivando così a capire prima il punto di vista dell'altro e poi affiancarlo al proprio.

Essere ascoltatori o essere ascoltati in maniera attiva ci rende protagonisti dei nostri rapporti interpersonali, **persone responsabili delle proprie azioni** e delle proprie **decisioni**

perché libere da preconcetti e abili a scoprire il tesoro che è nascosto in ognuno di noi.

Ed io sono un buon ascoltatore?

(Bice Tarantini)





Dicevamo che l'ascolto del cliente è il modo migliore per capire la sua mappa e calibrare la sua comunicazione. Ed è anche una ottima tecnica per farlo sentire importante .

Ascoltare è un modo per manifestare considerazione verso qualcuno aumentando l'**autostima** e la **fiducia in se stessi**. E' come se dicessimo al cliente: "Sei importante e io non sono qui per giudicarti; ho stima di te, riconosco e rispetto le tue esigenze".

Saper ascoltare non significa usare solo l'udito, ma comprendere ciò che gli altri vogliono comunicarci, le loro intenzioni, quindi nella fattispecie la natura del reclamo. Anche quando non abbiamo un contatto diretto, come al telefono, e non abbiamo la possibilità di calibrare il non verbale dobbiamo essere particolarmente attenti nell'ascolto, lavorando maggiormente con il paraverbale.

Nella comunicazione è fondamentale saper ascoltare, ovvero essere centrati sull'interlocutore e sulle sue esigenze. Ma non basta, occorre qualcosa di diverso: bisogna **saper ascoltare attivamente**.

L'ascolto attivo permette di apprendere informazioni non evidenti e segnali deboli, come potrebbero essere quelli emessi attraverso il linguaggio del corpo.

Significa anche raccogliere informazioni da chi parla, astenendosi dal giudicare, assumendo un atteggiamento empatico, dimostrare attenzione in modo da incoraggiare la continuazione della comunicazione e intervenire con osservazioni limitate.

Diversamente da quanto si può pensare, comunicare è essenzialmente ascoltare. Saper ascoltare ci consente di percepire l'andamento della comunicazione in atto. Come durante un viaggio ci accorgiamo strada facendo di come sta andando e man mano possiamo apportare variazioni alla velocità, cambiare direzione strada facendo, alla stessa maniera, durante una relazione, l'ascolto ci permette di verificare se stiamo raggiungendo l'obiettivo prefisso o stiamo andando fuori rotta.

L'ascolto non è fatto solo con l'organo uditivo, ma anche con la vista e con gli altri strumenti sensoriali.

Al fine di avere un ascolto attivo efficace vi sono alcuni atteggiamenti utili e altri controproducenti:

- Tra quelli positivi è importante ridurre lo spazio prossemico, avvicinandosi a chi parla, guardare negli occhi il nostro cliente, essere interessati sinceramente a quello che dice, cioè **ascoltare con tutto il corpo**; evitare di interpretare quello che sta dicendo mi permette di capire meglio; fare domande di approfondimento, specificazione anche per ottenere un feedback. In questa maniera il cliente si



sentirà gratificato ci permetterà di capire meglio il suo punto di vista. In particolare potrebbe essere utile ripetere le parole dell'interlocutore, quindi parafrasare per essere sicuri di aver capito il reclamo (a volte si rischia di evidenziare difetti e incongruenze che il cliente non aveva visto), pertanto fondamentali sono le domande di Specificazione, per approfondire il contesto e rispondere con più facilità. In sostanza con un atteggiamento mentale del tipo. "Cosa c'è di buono nel fatto che mi stia facendo una obiezione?"

Attraverso le domande si riesce essenzialmente a:

- Estrarre un'obiezione complessa, ci si può concentrare su uno o due punti a cui dare risposta, evitando altri che non ci piacciono
- Prendere tempo per elaborare una risposta
- Dare credito a chi fa l'obiezione facendogli capire che stiamo ascoltando
- Comprendere esattamente qual è la portata dell'obiezione

Sono invece da evitare comportamenti come **Interrompere**, le persone assertive tendono a farlo, non amano pazientare; cercare di leggere il pensiero del cliente, pensando in anticipo di aver capito perfettamente il discorso; simulare l'ascolto, magari annuendo, ma senza interesse, se il cliente se ne accorge, otteniamo l'effetto opposto a quello voluto, il cliente si innervosisce di più.

Attraverso l'ascolto attivo, non solo si comprende quello che sta dicendo l'interlocutore, ma si ottiene la sincronizzazione, percependo il filtro neurologico utilizzato ed il suo sistema rappresentazionale.

12. IL RICALCO

Il ricalco è una strategia che nasce da una delle osservazioni più importanti fatte da Bandler e Grinder: se due persone sono in empatia hanno gli stessi comportamenti; e se adottano gli stessi comportamenti, entrano in empatia.

In sostanza gestire l'obiezione è più facile se vengo riconosciuti dal mio interlocutore come simile a lui. Il nostro cervello riconosce come già sperimentata la situazione e quindi si rilassa, non alza difese. Al contrario in caso di minaccia (fisica e psicologica) il nostro sistema nervoso simpatico aumenta il livello di adrenalina e ci prepara allo scontro.

Il ricalco altro non è che avvicinarsi alla mappa del nostro interlocutore attraverso l'uso di maggiori dettagli possibili:

- **Ricalco emotivo:** riconosco uno stato emotivo ottenendo un'immediata empatia. Diventa a volte determinante essere troppo seri con una persona gioviale o simpatici con un depresso e non mi



permette di comunicare. In presenza di un cliente scontento e molto alterato non è opportuno rispondere in maniera eccessivamente calma e gentile: ricalcare vuol dire arrivare quasi al suo livello per poi guidarlo a noi, cercando di abbassare pian piano il tono. Manifestare la volontà di capire il suo stato emotivo: se lui dice *"sono incazzato perché quel prodotto non è quello che cercavo"*, ad una tale affermazione non si può rispondere in maniera tranquilla e calma *"si tranquillizzi"*, perché ciò lo porterà ad alzare ancor più la voce e indisporci...

- **Ricalco dei sistemi rappresentazionali** attraverso l'uso di tutti i segnali: verbali (i predicati), paraverbali (tono, ritmo, pause e velocità) e non verbali (gestualità, postura, respirazione ecc.). Quest'ultimo si chiama anche mirroring o rispecchiamento.
- **Ricalco culturale**: cambia da paese a paese, a volte dipende anche dal vestito indossato, dall'accento parlato, dal gergo e dal linguaggio. Per esempio se il cliente parla solo dialetto, non è opportuno utilizzare un linguaggio forbito, a lui incomprensibile, ma può essere utile anche l'utilizzo di qualche battuta in gergo
- **Ricalco di Esperienze**: è più facile capirsi se siamo tutti sulla stessa barca, es. l'immediata empatia che nasce tra i passeggeri di un treno fermi da un ora in aperta campagna
- **Ricalco di identità**: tra giovani, tra uomini, tra vecchi ecc

Tanto maggiore sarà la nostra capacità di calibrazione, tanto maggiore la capacità di ricalcare la mappa altrui ottenendo un buon rapporto. Per raggiungere queste capacità è **necessaria tanta pratica!**

13. LA GUIDA

L'obiezione è il segnale di una mappa diversa, che ho ricalcato: utilizzando altri elementi posso arricchire la mia mappa e modificare le mie opinioni, oppure con le domande scopro una mappa povera di dettagli. Con il ricalco mi rendo simile all'altro portandolo a fidarsi di me, con la guida lo porto a vedere, sentire, provare i dettagli della mia mappa che mancano a lui o sono diversi. Occorre comprendere perché dovrebbe venire a vedere e come fare a motivarlo a seguirmi. Sicuramente sfruttando l'ascolto attivo per capire quali sono i filtri d'attenzione di chi ci sta di fronte.



Le persone agiscono fondamentalmente sulla base di due spinte: evitare il dolore o cercare il piacere. Si può cambiare lavoro per non fare 50 km in macchina ogni giorno, o per avere un ruolo di maggiore prestigio, per evitare colleghi insopportabili o un capo odioso oppure per stare vicini alla persona amata o abitare in una città che ci piace. La domanda di individuazione è "perché fai...". Ci sono persone che si possono interessare attraverso prospettive di possibilità.

Chi abbiamo di fronte si lascerà condurre da qualcuno non solo se è simile a lui, ma ha anche capito perché può essere utile cambiare punto di vista e di ascolto.

Nel momento in cui abbiamo compreso la mappa del cliente possiamo argomentare utilizzando i suoi filtri, con un giusto ricalco, guidandolo empaticamente a comprendere il nostro punto di vista e portarlo a prendere in considerazione soluzioni alternative, magari più consone alle esigenze dell'azienda.

Se ad esempio, devo convincere il mio cliente, a sua volta imprenditore, a rispettare gli impegni e procedere ai pagamenti, nonostante il suo reclamo, posso argomentare evidenziando situazioni ed esigenze che la nostra azienda vive in maniera simile alla sua. Si crea empatia e probabilmente il cliente comprenderà le nostre difficoltà e sarà più disponibile a venirci incontro.

14. CONCLUSIONI:

L'obiezione non è l'inizio di una rissa, ma il segnale della presenza di una mappa diversa dalla mia. Quando arriva i passi da seguire sono:

- penso che l'obiezione sia una occasione di arricchimento della mia mappa (atteggiamento mentale ed empatia)
- con l'ascolto attivo individuo il sistema rappresentazionale primario del cliente, che mi permetterà di comprendere le sue esigenze
- con le domande circoscrivo l'obiezione e cerco di individuare i filtri usati dal mio interlocutore
- con il ricalco "aggancio" l'interlocutore e aumento la qualità del nostro rapporto
- infine lo guido all'arricchimento della sua mappa cercando di fargli vedere, sentire e provare una parte della mia.

Per ottenere risultati positivi è necessario adottare dei comportamenti condivisi tra l'azienda ed il personale in maniera quotidiana, visibili in maniera evidente, in modo da trasmettere una immagine affidabile al cliente che eviterà di portare reclami non evidenti e ridimensionare quelli reali.

Occorre mettere in pratica capacità di esprimere messaggi efficaci, sulle proprie abilità di ascolto, gestione delle domande degli interlocutori, modalità di entrare in empatia con le persone. Per raggiungere una vittoria reciproca.

UN DISSERVIZIO SE BEN GESTITO FIDELIZZA PER SEMPRE





Bibliografia

- “Chi ha spostato il mio formaggio?” S.Johanson - Sperling e Kupfer
- “Come parlare in pubblico e convincere gli altri” Dale Carnegie – Bompiani
- “La formazione neurolinguistico-sistemica G. Granata, I. Moretti – Franco Angeli AIF
- “I porcospini di Schopenhauer” C. Casula – Franco Angeli
- “Formazione Permanente – nuove Tecniche – Servizio al cliente, customer satisfaction, fidelizzazione del cliente” A.Fedel – Franco D’Egidio
- “PNL – Comunicare per vendere” – C. Sudicio – ed F.Angeli
- “Come ottenere il meglio da se e dagli altri” – A. Robbins ed Bompiani
- Dispense Percorso Specialistico “Formazione Formatori”