



EVITARE IL CONFLITTO CON I CLIENTI

La possibilità di entrare in conflitto con un nostro cliente è una problematica molto sentita. Al di là delle questioni di merito che possono aver generato il conflitto, risulta utile tenere presenti alcuni accorgimenti di tipo relazionale e comportamentale. È infatti essenziale che il cliente ci percepisca sempre, anche in situazioni di disaccordo, come un partner e non come una controparte.

Dobbiamo riuscire a trasmettere il messaggio che i problemi del cliente sono anche nostri problemi e che siamo interessati quanto lui a trovare soluzioni reciprocamente vantaggiose.

CONSIDERAZIONI PRELIMINARI

- Il conflitto non è eludibile, fa parte fisiologicamente della nostra vita di relazione.
- La volontà di ignorarlo o il tentativo di minimizzarlo sono destinati a fallire.
- L'approccio più virtuoso alla gestione del conflitto è quello negoziale, che punta ad evitare prove di forza ed a conseguire qualche vantaggio per entrambi.

INSODDISFAZIONE DEL CLIENTE

- Vi sono alcuni atteggiamenti percepiti dal cliente come scarsa attenzione ai suoi problemi
 - indifferenza, noia (mando segnali di apatia o di scarsa reattività, non lo ascolto veramente);
 - robotizzazione, approccio non personalizzato (ripeto senza convinzione formulette standard, non ho elasticità);
 - minimizzazione del suo problema (mostro di non capire/condividere l'importanza che lui gli attribuisce);
 - indisponibilità (metto difficoltà, frappongo ostacoli, resto in difesa);
 - formalismo (eccesso di attenzione alla forma, all'esteriorità e alle proce-

dure);

- sufficienza (guardo dall'alto, sto "sulle mie", mi attribuisco importanza).

RAPPORTO CON IL CLIENTE

- Il cliente vuole essere preso sul serio: per lui il problema è vero e si aspetta che anche noi mostriamo di averne compreso l'importanza.
- Pretende rispetto ed attenzione.
- Vuole essere ascoltato.
- Vuole vedere che qualcuno si mette in azione.
- Vuole capire chi è il suo interlocutore e cosa può fare per lui.
- Vuole vedere in noi un "ritmo", una sollecitudine, una prontezza adeguata alla gravità del problema, come egli la percepisce.
- Dobbiamo sempre ricordare che la soddisfazione del cliente nelle attività di servizio passa dalla nostra capacità di assicurare il presidio ugualmente efficace di due aree fondamentali:
 - la capacità di risolvere i suoi problemi (problem solving);
 - la cortesia nella relazione.
- Se curiamo uno solo dei due aspetti e trascuriamo l'altro non stiamo dando un servizio di alta qualità che il nostro cliente possa percepire come tale. In-

fatti:

- se mettiamo in atto molto problem solving, ma poca cortesia, potremo risultare efficaci, ma con scarsa soddisfazione emotiva del cliente;
- se siamo molto cortesi nella relazione, ma poco abili o propositivi nella soluzione dei problemi, potremo avere una scarsa conflittualità con il cliente, ma risulteremo nel complesso poco credibili sul piano professionale.

GESTIONE DELLA FASE DI CONFLITTO

- Possibili "posizioni" assumibili:
 - **aggressività**: ho un'alta opinione di me e non altrettanto buona del mio interlocutore ("Guardi, lasci fare a me, lei di queste cose non ne sa abbastanza");
 - **passività**: tendo a sottovalutarmi e a sopravvalutare, viceversa, l'altro ("Va bene, cambiamo strada, facciamo come dice lei");
 - **inerzia**: ho poca stima sia di me sia del mio interlocutore ("La mia proposta non era granché, ma anche la sua lascia molto a desiderare");
 - **assertività**: ho una giusta stima di me e altrettanto valore attribuisco all'altro ("Vedo che la mia proposta non la soddisfa del tutto: mi dica aperta-



NO ALL'INDIFFERENZA

Mostrare scarso interesse ai problemi del cliente è il primo passo per perdere la sua fiducia.



EFFICACIA E CORTESIA

Risolvere il problema del cliente va di pari passo con il dimostrare reale attenzione e rispetto dei suoi problemi.



ASSERTIVITÀ

Riconoscimento sia del proprio punto di vista sia delle ragioni del cliente, è un aspetto chiave per mantenerlo.

mente il suo pensiero e vediamo cosa possiamo fare”)

Assertività

- È un modello che può essere utile per gestire al meglio il rapporto, anche conflittuale, con il cliente.
- Partiamo da questo presupposto: io ho un valore, mi stimo, mi rispetto, so di avere dei punti di forza e anche delle aree in cui dovrei migliorare.
- Al tempo stesso, riconosco che anche l'altro ha un valore, gli riconosco il diritto di non essere d'accordo con me e anche di criticarmi.

CHI È ASSERTIVO

- Sa fare una critica non distruttiva.
- Sa accettare una critica, la interpreta come uno spunto di miglioramento.
- Sostiene con convinzione le proprie idee.
- Sa affermare i propri diritti, senza disconoscere quelli dell'altro.
- Sa assumersi le responsabilità delle proprie decisioni.

- È convinto che si possa sempre trovare una soluzione.
- Pensa positivo, riconosce il valore degli altri, oltre che il proprio.
- Usa un linguaggio diretto e senza ambiguità.
- Rispetta e si fa rispettare.

GESTIONE ASSERTIVA DEL CONFLITTO

- Nella situazione di conflitto possono interagire motivi razionali (di merito) e spinte emotive (relative al nostro rapporto più che al contenuto in discussione). Un buon consiglio è quello di tenere ben separati i piani e concentrarsi su quelli razionali.
- I modelli di riferimento possono essere questi:
 - **riformulare**: ripeto quello che ho creduto di capire della sua posizione e chiedo conferma (“Mi pare che lei pensi..”);
 - **empatia**: mostro di comprendere la sua situazione (“Capisco, mi rendo conto...”);

- riportare in tema (“Torniamo adesso al nostro problema...”);
- andare al cuore del problema (“Cos'è esattamente che la lascia perplesso?”);
- ammortizzare (“Capisco il Suo problema, rispetto le Sue reazioni”).

ATTEGGIAMENTI DA EVITARE

- Il nostro modo di comunicare non verbale è talvolta più incisivo, agli occhi del nostro interlocutore, delle parole che pronunciamo. Specialmente in fase di conflitto è bene evitare di:
 - non guardarlo negli occhi quando parliamo;
 - assumere atteggiamenti di insofferenza;
 - manifestare indifferenza, disinteresse (o scarsa partecipazione);
 - manifestare con il nostro atteggiamento aggressività o ostilità;
 - usare un tono di voce inappropriato (troppo piatto, scolorito, freddo);
 - fare dell'altro mentre ci parla (telefono, computer).

Comunicazione assertiva

No	Si
“Lei è troppo agitato”	“Capisco che a lei questo problema stia a cuore: vediamo come possiamo risolverlo”.
“È meglio che si calmi”	“Vedo che la cosa la preoccupa e posso capirlo: vedrà che troveremo una soluzione”.
“Non è un problema grave”	“Capisco i motivi della sua preoccupazione”.
“Lei non ha capito”	“Mi può dire con chiarezza come lei vede il problema?”.
“Questo non c'entra”	“Provo a ripeterle quello che ho capito della sua posizione”.
“Lei deve assolutamente...”	“Credo che sarebbe preferibile fare così. Lei che ne pensa?”.
“Doveva fare così...”	“Vediamo, anche per il futuro, se c'era un modo diverso per farlo”.
“Questo non posso farlo”	“Cosa potremmo fare, invece...”.