

## L'ACCOGLIENZA NEL TURISMO: UNA QUESTIONE DI QUALITA' O DI EMPATIA?

*Giampietro Vecchiato<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Esperto di relazioni pubbliche e comunicazione, ha una lunga esperienza di lavoro nell'impresa, nelle istituzioni pubbliche e nel mondo accademico. E' Direttore Clienti di P.R. Consulting srl, Agenzia di comunicazione e relazioni pubbliche di Padova e Vice Presidente Ferpi, Federazione Relazioni Pubbliche Italiana. E' Docente a contratto di Teoria e Tecnica delle Relazioni Pubbliche presso l'Università degli Studi di Padova, di Udine e alla IULM di Milano. E' attivo nelle Relazioni Pubbliche dal 1985, settore nel quale ha ricoperto significativi incarichi sia manageriali che associativi e nel quale svolge un'intesa attività per lo sviluppo della cultura professionale.

Publicazioni:

Marchio d'area, strumento di competizione turistica (FrancoAngeli, 2002). Con A. Scipioni.

Relazioni pubbliche e comunicazione (FrancoAngeli, 2003).

Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali (FrancoAngeli, 2006).

La responsabilità sociale di territorio (FrancoAngeli, 2007) con Francesco Peraro.

Marketing, comunicazione, relazioni pubbliche per gli studi professionali (FrancoAngeli, 2007).

Manuale operativo di Relazioni pubbliche (FrancoAngeli, 2008).

Il primo incontro non si scorda mai. L'accoglienza per le imprese e le organizzazioni (FrancoAngeli, 2009), con Sergio Zicari.

Per contatti: piero@prconsulting.it

L'accoglienza può essere analizzata e studiata essenzialmente da due punti di vista. Nel primo, quello più tradizionale, l'accoglienza è una questione di marketing ed ha l'obiettivo di massimizzare il rapporto con il cliente/consumatore per aumentare i profitti dell'impresa (basti pensare all'importanza della "disciplina" nel settore turistico).

Nel secondo è una questione prettamente psicologica e filosofica ed analizza i rapporti tra le persone, la scoperta dell'esistenza dell'altro e le relative dinamiche relazionali (rapporto Io-Tu).

Nel primo caso la disciplina che se ne occupa ha preso il nome di customer satisfaction (letteralmente "soddisfazione del cliente"); disciplina che negli ultimi anni si è evoluta e trasformata fino a comprendere la costruzione di relazioni permanenti e bi-direzionali con il cliente (customer relationship management).

Nel secondo caso, le discipline che se ne occupano sono tradizionalmente tre: la psicologia (per lo studio e l'analisi dei comportamenti umani e dell'empatia); la psichiatria (per lo studio delle relazioni umane come possibile fonte di disagio e di malattia) e la filosofia (per gli studi sull'etica della comunicazione, sulla capacità di "sentire l'altro" e di costruire relazioni, preconditione di ogni legame affettivo e sociale). I due approcci hanno raramente trovato una sintesi condivisa, più per volontà e/o pregiudizio degli studiosi (sia accademici che professionali) che per una reale e concreta differenza applicativa.

Le motivazioni di tale distanza vanno a loro volta ricercate in due visioni dell'uomo e del suo essere soggetto sociale in relazione con altri uomini.

Nella prima visione, l'individuo autonomo, indipendente, con tanti diritti e pochi doveri, è diventato l'ideale di perfezione dell'uomo contemporaneo ("l'uomo – inteso soprattutto come maschio – che non deve chiedere mai!"). Un approccio che ha trascurato il fatto che l'uomo non può pensarsi fuori dalla relazione e che ha fatto della solitudine, dell'autosufficienza e del non aver bisogno degli altri, il proprio credo.

Nella seconda visione, il protagonista è la società industriale che ha chiesto alle persone di adattarsi supinamente al sistema organizzativo, di eseguire meccanicamente le consegne e di rispettare le gerarchie decisionali.

Oggi, invece, nella società della conoscenza e dei servizi (oltre i 2/3 degli occupati attualmente lavorano nel terziario) e dove la "qualità" è diventata un fattore critico di successo per le organizzazioni (a tutti i livelli), le competenze richieste alle persone sono, oltre a quelle tecniche specifiche e alla voglia di imparare lavorando, l'iniziativa personale, l'empatia, l'accettazione dell'altro, la flessibilità relazionale, la capacità di prendere decisioni autonome e di costruire relazioni efficaci.

Già dagli anni '80, Howard Gardner ha basato i suoi studi sulla convinzione che la teoria classica dell'intelligenza, basata sul presupposto che esistesse un fattore unitario misurabile tramite il Quoziente d'intelligenza (QI), fosse errata. Gardner è giunto alla conclusione che gli esseri umani non sono dotati di un solo grado di intelligenza, più o meno sviluppato, ma che le intelligenze (da lui definite "intelligenze multiple") sono diverse e relativamente indipendenti tra loro. Gardner arriva a identificarne almeno sette differenti tipologie: la logico-matematica, la linguistica, la spaziale, la musicale, la cinestetica, l'intrapersonale (l'abilità di comprendere le proprie emozioni e di incanalarle in forme socialmente accettabili) e l'interpersonale (abilità di interpretare le emozioni, le motivazioni, gli stati d'animo degli altri). La conoscenza di se stessi (intelligenza intrapersonale) e la conoscenza delle dinamiche relazionali (intelligenza interpersonale) diventano quindi due fattori fondamentali per determinare il benessere delle persone e quindi anche i loro comportamenti nelle organizzazioni, sia all'interno (con i colleghi) che all'esterno (con i clienti, con i consumatori, con i fornitori, ecc).

Daniel Goleman ha ben sintetizzato queste abilità intra e interpersonali con il termine "intelligenza sociale" che sta ad indicare il passaggio da una prospettiva individuale ad una relazionale, dalle doti intrinseche al singolo individuo a ciò che emerge quando una persona è coinvolta in un rapporto.

Questo ampliamento ci permette di guardare oltre il singolo individuo e capire cosa si manifesta concretamente nell'interazione fra due o più persone e ci permette inoltre di superare l'autoreferenzialità e l'egoistico interesse personale per cogliere le esigenze, le necessità e le aspettative degli altri.

Partendo da queste considerazioni, è importante ricercare i punti di contatto tra i due approcci

(quello di marketing e quello umanistico) per trasformare l'accoglienza da mero strumento di ospitalità e persuasione (vedi attività di front line) a strumento di dialogo, ascolto, relazione.

Sulla dimensione dell'accoglienza nelle organizzazioni (siano esse pubbliche o private, profit o non profit) è infatti necessario capire che rapporto vi è tra il termine "accoglienza" e quelli di front office, customer satisfaction, empatia, ma anche il ruolo esercitato dalla comunicazione interna nella costruzione di quel benessere organizzativo che è la preconditione necessaria per esercitare un'accoglienza autentica e sincera, efficiente ed efficace.

I fronti dell'accoglienza per le organizzazioni sono quindi due: quello interno, legato sia ai nuovi arrivati sia alla comunicazione interna; e quello esterno, rivolto alla customer satisfaction e più in generale all'immagine esterna che l'organizzazione vuole dare di sé.

Quanta accoglienza e di che tipo sono in grado di produrre e di offrire le organizzazioni ai loro clienti?

Per rispondere a questa domanda cercheremo di conoscere: a) il ruolo dell'accoglienza nel marketing e nella customer satisfaction; b) la funzione dell'empatia nell'accoglienza e nella relazione con l'altro; c) come l'empatia può contribuire a creare valore per le organizzazioni.

Concluderemo questa parte introduttiva analizzando, da una parte, i cambiamenti richiesti alle singole persone (miglioramento continuo) e alle organizzazioni (creazione di valore) per valorizzare le competenze e le abilità empatiche; dall'altra, accenneremo alle promettenti ricerche sulle basi biologiche e neurofisiologiche dell'empatia (le neuroscienze e l'io sociale).

## 1. Dal marketing transazionale al marketing relazionale

Il marketing ha tradizionalmente posto al centro dell'attenzione degli operatori le singole transazioni economiche poste in essere con i clienti/consumatori ed il comportamento delle parti era visto e valutato esclusivamente in funzione di due parametri: prodotto/prestazione e prezzo.

Questi parametri venivano gestiti dal venditore che cercava la migliore combinazione al fine di suscitare una risposta positiva nel cliente/consumatore.

I cambiamenti strutturali che hanno interessato, a partire dagli anni '70, il contesto competitivo, hanno reso evidenti i limiti del marketing tradizionale. In particolare è proprio il modello di scambio, che si caratterizza per la sua unidirezionalità, ad andare in crisi. È solo il venditore infatti a svolgere un ruolo attivo nel processo di transazione; l'acquirente non dispone di una forza contrattuale tale da consentire la negoziazione (distribuzione asimmetrica del potere).

La transazione è quindi efficace in presenza di consumatori anonimi e facilmente sostituibili e la costruzione di relazioni collaborative, stabili e di lungo periodo è rara.

Il dibattito che si è sviluppato negli anni successivi sul "superamento" del marketing tradizionale ha portato alla creazione di un nuovo approccio, fortemente innovativo: il relationship marketing.

Sinteticamente il marketing relazionale si pone come obiettivo prioritario quello di gestire le relazioni di scambio con i clienti e con i consumatori sulla base di accordi di lungo termine allo scopo di perseguire un vantaggio competitivo.

La sopravvivenza e la crescita delle imprese, secondo questa visione, sarebbero garantite dal loro "capitale relazionale" e dalla sua manutenzione.

Gli elementi che caratterizzano il marketing relazionale possono essere così riassunti: entrambi gli attori sono attivi nella relazione; centralità della relazione; bidirezionalità; prospettiva di mediolungo termine (il valore di una relazione si misura nel tempo).

Per le sue specificità il marketing relazionale si sviluppa da subito nel settore dei servizi con l'obiettivo di gestire, mantenere e migliorare le relazioni con i clienti, anche se oggi possiamo affermare che non vi è settore nel quale tale approccio non sia, almeno parzialmente, utilizzato.

Nel settore dei servizi il processo di erogazione/acquisto può essere fonte di ambiguità e incomprensioni soprattutto perché, nella maggior parte dei casi, il cliente non è in grado di definire con esattezza la prestazione richiesta fino a quando la stessa non viene concretamente erogata (valutazione ex post).

Per l'erogatore di servizi è quindi fondamentale ottenere "da subito" la collaborazione del cliente il quale, a sua volta, è alla ricerca di una relazione stabile, basata sulla fiducia, per ridurre il rischio di

comportamenti opportunistici e di elevati costi di negoziazione.

Una clientela fedele garantisce profitti più elevati, per un periodo più lungo; il costo per acquisire un nuovo cliente è sicuramente più elevato di quello sostenuto per mantenere un cliente già acquisito.

Il settore nel quale il marketing relazionale viene sempre più applicato e all'interno del quale sta rivestendo un'importanza strategica crescente è quello della fidelizzazione della clientela.

La variabile relazionale che agisce tra i partecipanti alla relazione è infatti centrale nel processo di costruzione della fiducia e della fidelizzazione. Ogni episodio che si sviluppa tra fornitore e cliente ha in sé la potenzialità di influenzare – sia positivamente che negativamente – la futura relazione tra le parti (soprattutto oggi che i clienti tendono ad essere volubili e infedeli).

Ovviamente la fedeltà non dipende solo da una buona relazione: fiducia, reputazione, credibilità, notorietà, alte prestazioni e soddisfazione rendono difficoltoso l'inserimento dei concorrenti e/o la ricerca di eventuali alternative da parte del cliente.

L'atmosfera in cui si sviluppa l'interazione condiziona fortemente la qualità della relazione stessa, tanto che alcuni studiosi l'hanno definita come la “sovrastuttura emozionale della relazione”. Essa comprende tutti gli atteggiamenti (compresi gli episodi e le esperienze passate) che gli attori assumono nei confronti dell'altro ma anche nei confronti della relazione stessa (l'impegno).

L'atmosfera favorevole è quindi in grado di creare fiducia tra le parti, di ridurre i costi di transazione, di facilitare la collaborazione.

Il marketing relazionale è quindi una nuova filosofia di gestione del rapporto con la clientela a partire dal primo approccio: l'accoglienza.

## **2. La customer satisfaction e la creazione di valore**

Non è mia intenzione definire e analizzare, in questo paragrafo, le caratteristiche dei servizi (che, com'è noto, sono quelle di essere immateriali, intangibili, non trasferibili, si producono contestualmente alla vendita, non sono immagazzinabili, difficilmente sono standardizzabili), ma cercare di capire come questi elementi possano influire sulla percezione della qualità da parte del cliente e sulla soddisfazione delle sue esigenze, sia implicite che esplicite. Elementi, quelli che abbiamo appena visto, che:

a) influenzano la qualità di un servizio essendo strettamente legati al fattore lavoro, al benessere organizzativo, alla creatività e alla motivazione delle persone, alla loro condivisione della mission, della vision e del progetto imprenditoriale dell'organizzazione;

b) costituiscono la base per valutare e misurare la customer satisfaction che rappresenta la fonte che genera il capitale di fiducia delle organizzazioni.

Non siamo certi di mantenere un cliente soddisfatto, ma è altrettanto improbabile che un cliente scontento resti fedele all'azienda.

Inoltre, negli ultimi anni, ricerche empiriche hanno dimostrato, da una parte, la stretta correlazione esistente tra orientamento al cliente, quota di mercato e performance economico-finanziarie delle imprese; dall'altra, che il valore generato nei processi relazionali è strettamente legato alla customer satisfaction.

Ciò significa che il successo del processo relazionale è strettamente legato alla capacità dell'organizzazione di generare soddisfazione in ciascuna fase del processo di acquisto e in ogni stadio (a partire dall'accoglienza!) della relazione. Se la soddisfazione del cliente si ripete nel tempo, si sedimenta la percezione di affidabilità dell'impresa, alimentando l'accumulazione della risorsa fiducia.

La customer satisfaction comprende anche un altro aspetto molto importante: l'assunzione di responsabilità da parte dell'organizzazione, sia sotto il profilo etico e relazionale, sia da un punto di vista della qualità del servizio erogato (la prestazione).

L'impresa non può declinare le proprie responsabilità scaricandole su altri e deve seguire il cliente passo passo, dal primo contatto fino alla vendita e oltre (assistenza post vendita).

Un approccio al cliente di questo tipo – che alcuni studiosi chiamano customizzazione quando comprende anche la flessibilità produttiva che consente di tener conto delle richieste del “singolo” cliente – si sviluppa lungo un continuum che passa dal mercato di massa alla costruzione di

relazioni con “il cliente”, attraverso la differenziazione e la personalizzazione.

È il singolo cliente, la singola persona, al centro del processo di fidelizzazione della clientela e del marketing relazionale.

Come abbiamo già visto, nella fornitura di un servizio, lo scambio non si può concretizzare senza il contatto diretto tra il fornitore ed il suo cliente.

Il sistema di erogazione del servizio è infatti formato da cinque elementi che interagiscono tra loro: il cliente, l'ambiente e il contesto, il personale di contatto, l'organizzazione interna e il servizio fornito.

Ancora una volta si può quindi comprendere l'importanza della “relazione di servizio” che non si basa solo sul prezzo, sulle aspettative, sulla qualità che il cliente ottiene per il prezzo che paga, ma che comprende anche fattori umani (accoglienza, rispetto, simpatia, ecc.), fattori etici (onestà, fiducia, ecc.) e fattori legati alla fornitura tecnica del servizio (la prestazione).

La dimensione finanziaria non è quindi determinante: anche le dimensioni psicologiche, sociali, relazionali ed affettive rivestono una notevole importanza.

Quello che vogliamo affermare - ampliando il concetto di valore - è che ciò che precede e ciò che segue l'erogazione del servizio può essere più importante della prestazione stessa (o di pari valore). Si tratta a questo punto di identificare le modalità attraverso le quali la “percezione di valore” può essere generata.

Senza pretesa di completezza possiamo identificare in due le aree di creazione del valore nella relazione di servizio: la costruzione della relazione ed i fattori “che fanno la qualità” per il cliente.

## 2.1 La costruzione della relazione

Quest'area comprende tutte quelle attività che, agli occhi del cliente, costituiscono la relazione con chi eroga il servizio.

Tra queste, la gestione dell'incontro, soprattutto “la prima volta”, tra il cliente e l'organizzazione è cruciale.

Il “contatto” può avvenire in diverse forme: diretto face to face, telefonico, elettronico, ma, indipendentemente dalla modalità, contribuisce a formare la “prima occasione” di relazione con il cliente.

Non esiste, in altre parole, “una seconda occasione per fare una prima buona impressione”. Il contenuto di questa fase della relazione si manifesta, ad esempio, attraverso i tempi di attesa al telefono, l'accuratezza e la completezza delle informazioni, il farsi carico del problema del cliente, la cortesia del personale di contatto che per la prima volta entra in relazione con il cliente.

Ciò che vogliamo sottolineare è che questa fase non può essere lasciata né alla disponibilità né alla creatività, né all'inclinazione personale dei collaboratori, ma va gestita con impegno, serietà e consapevolezza.

Questi aspetti devono essere gestiti e governati, devono essere oggetto di formazione e di pianificazione, sia da parte del singolo, sia da parte dell'impresa.

Affinché le relazioni siano efficaci è necessario:

a) che le relazioni stesse si basino sulla reciprocità (“Non c'è crescita personale senza responsabilità – afferma Martin Buber – senza che l'IO riconosca il TU in vista del NOI”), sul reciproco rispetto e riconoscimento. Senza la presunzione, né nel soggetto emittente (chi accoglie) né nel soggetto ricevente (l'ospite) di essere portatori di valori e verità uniche, esclusive o superiori;

b) che le relazioni siano simmetriche, bi-direzionali e basate sull'ascolto e non sulla trasmissione di messaggi;

c) che per gestire il confronto, ed eventualmente il conflitto, sia utilizzata un'adeguata capacità relazionale (empatia) e, soprattutto, sia sempre mantenuto aperto il dialogo, anche quando ogni speranza di negoziazione sembra vana.

Questi elementi danno una grande responsabilità etica a tutte le persone che si occupano di accoglienza.

Una comunicazione chiara e trasparente, senza ambiguità o aspetti manipolatori, è una comunicazione responsabile perché è l'unica che può trasformare il monologo in dialogo e favorire la comprensione tra le persone.

“Libero – ha scritto Dostoevskij – è colui che non deve né subire né dominare per essere qualcuno”. Per questo motivo chi si occupa professionalmente di accoglienza non può, ogni qual volta deve dar vita ad un processo comunicativo, non porsi la domanda: quali conseguenze avrà il mio comportamento sugli altri?

## 2.2 I fattori che fanno la qualità

Abbiamo visto che la “qualità del servizio” può influenzare la percezione del valore da parte dei clienti. Tradizionalmente gli studiosi (tra gli altri Chiara Orsingher dell’Università di Bologna) individuano in cinque i fattori in grado di generare valore:

- a) elementi tangibili: questo fattore si riferisce alla qualità degli ambienti, delle apparecchiature e all'aspetto del personale di contatto con il cliente;
- b) affidabilità: questo fattore fa riferimento alla capacità di realizzare il servizio promesso ed in maniera precisa;
- c) capacità di risposta: questo fattore riguarda la buona volontà nel rispondere al cliente e nell'offrire tempestivamente il servizio;
- d) sicurezza: questo elemento si riferisce alla competenza e cortesia personale e alla capacità di trasmettere fiducia;
- e) empatia: questo fattore (che affronteremo nel prossimo paragrafo) racchiude il livello di attenzione e accoglienza personalizzata e di interesse che l'organizzazione rivolge ai propri clienti.

Questi fattori evidenziano in modo chiaro ed inequivocabile come le determinanti della qualità del servizio e, successivamente, della percezione del valore dello stesso, dipendono soprattutto dai comportamenti di tutti coloro che entrano in contatto con il cliente nella relazione di servizio: dalla reception al centralinista; dal collaboratore all'amministratore delegato.

## 3. L'empatia

Daniel Goleman nel suo libro: “Lavorare con intelligenza emotiva” (Rizzoli, 1998), individua le cinque dimensioni dell'intelligenza emotiva.

La consapevolezza di sé, la padronanza di sé e la motivazione, afferiscono alla “competenza personale” che determina il modo in cui controlliamo noi stessi.

L'empatia e le abilità sociali afferiscono invece alle “competenze sociali” delle persone e ne condizionano il modo nel quale gestiscono le relazioni con gli altri.

Le competenze personali sono fondamentali per l'autostima, la fiducia in se stessi, l'autocontrollo e l'approccio alla vita (motivazione, impegno, spirito d'iniziativa, ottimismo) che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi.

Le competenze sociali ci aiutano, da una parte, nel comprendere i sentimenti, le esigenze, gli interessi, le aspettative degli altri (comprensione e assistenza in particolare); dall'altra ci aiutano nel gestire con efficacia le relazioni con gli altri (influenza, comunicazione, gestione del conflitto, collaborazione, ecc.).

In questo paragrafo parleremo soprattutto di empatia (da non confondere né con la simpatia né con la compassione), di quella particolare abilità richiesta nell'accoglienza che ci permette di interpretare correttamente i bisogni dei clienti e di rispondere efficacemente alle loro aspettative. Il “segreto” per capire e comprendere gli altri è ben sintetizzato dal proverbio “Se vuoi sapere veramente che cosa desidera un pellerossa devi trascorrere qualche giorno dentro i suoi mocassini”.

### 3.1 Che cos'è l'empatia?

Il termine “empatia” deriva etimologicamente dal greco “empathos” (sentire in), ma è stato largamente usato nell'accezione tedesca di “einführung” con il significato di immedesimazione, intuizione, capacità di mettersi nello stato d'animo (o nei panni) dell'altro. Chi pratica l'empatia va verso l'altro, “quasi dovesse rispondere a una sua richiesta, soddisfare una sua pretesa”.

Laura Boella nel suo libro “Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia” (Raffaello Cortina

Editore, 2006) la definisce con “l'atto attraverso cui ci rendiamo conto che un altro, un'altra, è soggetto di esperienza come lo siamo noi: vive sentimenti ed emozioni, compie atti volitivi e cognitivi. Capire quel che sente, vuole e pensa l'altro è elemento essenziale della convivenza umana nei suoi aspetti sociali, politici e morali. È la prova che la condizione umana è una condizione di pluralità: non l'Uomo, ma uomini e donne abitano la terra”. L'essenza dell'empatia è saper cogliere quello che gli altri provano o cercano senza bisogno che lo esprimano con il linguaggio verbale.

I “segnali” non verbali, che qualificano e integrano il linguaggio verbale, sono il tono della voce, l'espressione del volto, la postura, la gestualità.

“L'empatia – afferma Goleman – è il nostro radar sociale” e si basa sull'abilità di captare e decodificare queste comunicazioni spesso impercettibili e nascoste.

Se l'empatia è fondamentale per offrire prestazioni superiori quando il lavoro riguarda e coinvolge le persone, le competenze richieste per “essere empatici” sono soprattutto due: la capacità di comprendere gli altri e l'assistenza (in che modo posso essere di aiuto all'altro?).

### 3.2 La comprensione

Saper ascoltare è un requisito fondamentale nella comunicazione e nella relazione con gli altri. Chi non sa ascoltare dà l'impressione di essere indifferente, di non essere interessato e, di conseguenza, riduce l'efficacia comunicativa e tradisce il principio di reciprocità e di collaborazione, elementi fondamentali per uno scambio autentico.

Ascoltare con efficacia significa andare oltre quello che l'altro dice (il “sentire” con l'orecchio) e cercare di capire in profondità le esigenze e le aspettative dell'altro. L'empatia disegna lo spazio della relazione (L. Boella).

### 3.3 Posso esserle di aiuto?

Questa frase racchiude il senso di tutte le attività che vanno sotto il nome di “assistenza al cliente” e comprendono la capacità di anticipare, riconoscere e soddisfare le richieste del cliente. Secondo D. Goleman, le persone con questa competenza:

- a) comprendono le esigenze del cliente, trovando servizi e prodotti idonei a soddisfarle;
- b) cercano il modo di aumentare la soddisfazione e la fedeltà del cliente;
- c) offrono volentieri la propria assistenza;
- d) capiscono la prospettiva del cliente e cercano di conquistare la sua fiducia.

### 3.4 La qualità del servizio

Per comprendere a fondo l'importanza dell'empatia nel processo di accoglienza è necessario conoscere bene il “momento della verità” che si riproduce ogni qual volta incontriamo il cliente.

Questi “momenti di verità” non possono essere lasciati né al caso né allo stato d'animo di chi accoglie.

Occorre essere preparati per affrontarli e questo significa non solo conoscere le procedure che regolano il lavoro ed il comportamento dei singoli all'interno delle organizzazioni, ma soprattutto significa essere mossi da un forte convincimento interiore, significa essere sinceramente “orientati al cliente” e quindi pronti ad offrire la migliore performance.

Il successo nell'accoglienza si ottiene pertanto attraverso l'attenzione al cliente che a sua volta dipende dalla capacità di sintonizzarsi con i suoi bisogni attraverso un atteggiamento empatico.

Accogliere richiede fatica e impegno costante, richiede capacità di risolvere problemi, nel capire i “reali” bisogni dei clienti e nel cercare di anticiparli.

Da Tom Peters abbiamo ricavato alcune affermazioni che ben sintetizzano la cornice nella quale è inserita un'accoglienza di qualità:

- il servizio è immateriale;
- il servizio è rimediare con prontezza;
- il servizio non è neutrale, ma dipende dalla percezione del cliente;
- il servizio è influenzato dalla sintonia tra gli attori;

- il servizio richiede capacità di ascolto;
- il servizio conta più della prestazione;
- il servizio è prodotto “qui e ora” e sempre da persone;
- il servizio è sorprendere e deliziare, non solo soddisfare.

Anche Philip Kotler sostiene che le organizzazioni non devono semplicemente “soddisfare il cliente” ma devono “farlo felice”.

### **3.5 L'empatia si può imparare?**

Empatia non significa giudicare, classificare o manipolare gli altri e/o i clienti; significa cercare di comprenderne le necessità e le aspettative utilizzando tutti gli indicatori: oggettivi e soggettivi, verbali e non verbali, impliciti ed espliciti.

L'empatia è quindi un plus, un valore aggiunto di chi accoglie.

Una domanda sorge spontanea: si può imparare l'empatia? La risposta è sì.

Si tratta di una competenza che si può imparare, che si può sviluppare e affinare nel tempo e nel contatto con le persone, partendo da un'intelligenza emotiva e sociale “di base”.

Per ogni problema emotivo o relazionale esiste infatti un rimedio, una capacità che può essere acquisita, un atteggiamento che può essere modificato.

“Praticare l'empatia – afferma Laura Boella - vuol dire ricominciare sempre di nuovo. Si tratta di un costante esercizio che si muove attraverso errori, tentativi e correzioni di rotta, finalizzato allo sviluppo di una competenza nell'entrare in relazione, senza invadere lo spazio vitale dell'altro e senza lasciarsi schiacciare dalle sue esigenze”.

Potenziare il livello di competenza emotiva è quindi possibile.

Con una precisazione: le persone cambiano e imparano nella misura in cui sono motivate perché la motivazione influenza l'intero processo di apprendimento e di crescita personale.

## **4. Un approccio umanistico alla cultura del servizio**

La “dittatura del cliente” cambia radicalmente l'approccio alla motivazione sia dei singoli che delle organizzazioni, obbligandoli a continui e ripetuti adattamenti e riorganizzazioni e la crescita delle persone diventa la chiave per la crescita del business.

Così Richard Normann (2002) sintetizza il ruolo delle persone nel moderno sistema aziendale. Si tratta di una prospettiva umanistica che, secondo Normann, si sta oggi affermando dopo un processo storico che ha richiesto all'uomo, nella società fondata sull'agricoltura prima e sull'artigianato poi, esclusivamente doti di coraggio, di forza e di capacità manuali.

Nella società industriale è stato invece chiesto alle persone di adattarsi al sistema organizzativo (tempi e metodi erano rigidi e assegnati dall'alto), di eseguire meccanicamente le consegne, di rispettare le gerarchie decisionali, di specializzarsi.

Nella società della conoscenza e dei servizi le competenze richieste sono invece l'iniziativa personale, la proattività, la flessibilità, l'elasticità, la capacità di apprendere continuamente, la capacità di prendere decisioni autonome e un'intelligenza sociale.

Come abbiamo visto per “intelligenze multiple” si intendono, oltre le tradizionali doti logicomatematiche e il saper fare, anche le competenze che riguardano la sfera emotiva e sociale e che si traducono in abilità utili a comprendere le diverse culture, a saper ascoltare e comunicare, a costruire relazioni, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

La “prospettiva umanistica” delineata da Normann per la società dei servizi e della conoscenza ci obbliga ad uscire dalla “prigione concettuale” secondo la quale ogni uomo è incasellato e per tutta la vita deve ripetere gli stessi gesti meccanici, senza pensare. Questo tipo di uomo è incompatibile con un orientamento al marketing, al servizio, all'accoglienza.

Secondo Richard Normann il servizio è dunque governato da una “logica di produzione di valore” (logic of value production) per il “mio” cliente.

Il cliente va quindi considerato come l'unica fonte di business per l'azienda e il punto di partenza di ogni strategia. La domanda da porsi è, secondo Nutrito: "Questo è il mio cliente: come posso creare valore per lui?"

È evidente che solo se il lavoratore dipendente - che è a diretto contatto con il cliente finale - condivide profondamente questa visione può creare valore. In caso contrario prenderanno il sopravvento l'abitudine, la routine, l'indifferenza, che trasformano la persona in un banale esecutore di ordini senza cuore.

In questa epoca in cui la concorrenza è sempre più agguerrita, il vantaggio competitivo basato su elementi hard, viene quindi annullato in tempi sempre più brevi. Le persone invece, con il loro modo di essere, la loro individualità, con il loro apporto all'organizzazione, non sono invece replicabili.

Ecco quindi che il vero patrimonio di un'azienda nella società terziarizzata, è costituito principalmente da quelle persone che decidono di impegnarsi, di condividere, di far propria la visione aziendale e di mettersi in gioco.

Se vi è uno scarso allineamento tra gli obiettivi delle organizzazioni e gli obiettivi delle persone, si viene a creare un distacco che distrugge valore (a volte in modo inconsapevole) anziché crearne. Il lavoro di anni e l'impegno di molti per creare valore attraverso la relazione può essere distrutto da una poco professionale risposta telefonica da parte di una persona addetta al centralino.

Le organizzazioni devono quindi aiutare le persone a ricercare un nuovo equilibrio tra motivazione esterna (di fonte aziendale) e motivazione interna, offrendo loro occasioni e possibilità di mobilitazione (darsi da fare per il cambiamento), di formazione, di autoapprendimento e di realizzazione.

Solo attraverso il coinvolgimento del cuore, oltre che della mente delle persone, è possibile ottenere condivisione al progetto aziendale e far scaturire la passione e l'energia necessaria per trasformare sé stessi e l'impresa e costruire una cultura organizzativa basata sulla responsabilità individuale, sulla relazione e sull'empatia.

## 5. Le neuroscienze e l'io sociale

Come facciamo a capire gli altri? Quanto dei nostri comportamenti sociali è di origine innata, inciso in modo indelebile nel nostro cervello e quanto è invece appreso nella nostra interazione con il mondo?

Da sempre l'uomo cerca risposte a queste domande e lo fa con maggiore insistenza negli ultimi anni dopo i recenti sviluppi delle ricerche sullo studio del cervello e dei meccanismi cerebrali.

Fondamentale in questa attività di ricerca è il tema dei "neuroni specchio", scoperti a metà degli anni novanta da un team di ricercatori dell'Università di Parma guidato da Giacomo Rizzolatti. Questa categoria di neuroni presenta la caratteristica di attivarsi quando una persona osserva un'altra persona compiere una certa azione. Nel cervello di chi guarda si attivano le stesse cellule che entrano in funzione quando la persona compie quel gesto.

È come – affermano i ricercatori – se il nostro cervello simulasse internamente tale modalità producendo esattamente lo stesso tipo di attività neurale osservabile nel momento in cui fosse effettivamente impegnato a svolgerla.

Sembrerebbe quindi non esserci alcuna differenza tra il fatto che siamo noi a compiere una determinata azione o semplicemente osserviamo un nostro simile a compierla.

Il significato delle azioni degli altri viene quindi compreso perché suscita in noi un'esperienza che già conosciamo.

Il meccanismo dei neuroni a specchio – afferma Rizzolatti – permette di capire cosa fa o sente un'altra persona "qui e ora".

L'esistenza di questo meccanismo sembra poter cambiare la nostra concezione dell'io, che non va più visto come un soggetto isolato da e nel mondo, ma che va considerato come parte di una comunità in continua relazione con gli altri.

Alcuni studiosi (Goldman, Gallese, Goleman) riconoscono in questa attività una predisposizione, una capacità del cervello di "sintonizzarsi" con chi ha di fronte.

Il passaggio successivo della ricerca è stato quello di capire se tale meccanismo di rispecchiamento per le azioni degli altri, valesse anche per aspetti emotivi.

Gli esperimenti in proposito paiono dimostrare che anche in presenza di sentimenti quali la gioia e il dolore (provati da altri) si attiverrebbero nel nostro cervello gli stessi neuroni che si attivano quando proviamo direttamente questi sentimenti, queste emozioni.

Da subito questa scoperta è stata considerata la “prova” neurofisiologica del sentimento di empatia. La scoperta dei neuroni a specchio – afferma Fabrizio Lertora – pare infatti rafforzare l'idea di una natura umana intrinsecamente relazionale, vale a dire di una predisposizione naturale e strutturale verso la relazione e sinteticamente racchiusa nelle parole di uno degli scopritori: “Non è possibile pensare un io senza un noi”.

In questa frase di Giacomo Rizzolatti sembra riecheggiare a livello neurofisiologico il paradigma dialogico e relazionale di Martin Buber: “Non esiste un io senza un tu che lo riconosca”. Sulla base di questa “componente relazionale” la capacità di entrare in relazione e di apprendere attraverso situazioni di reciprocità, non sembra essere qualcosa che si acquista e si apprende nel tempo, ma l'elemento che caratterizza e distingue l'uomo.

Non vogliamo qui affermare l'esistenza di un nesso causa-effetto tra meccanismi neuronali e comportamento umano. Le scoperte delle neuroscienze, ed in particolare quelle relative ai neuroni specchio, aprono però un nuovo e complesso percorso di ricerca sui meccanismi relazionali, sull'empatia e sull'entrare in relazione, in modo responsabile e autentico con l'altro. Un percorso che sarà sicuramente utile anche a chi si occupa di marketing, di comunicazione, di relazioni pubbliche e di accoglienza.

## **6. Il Decalogo dell'accoglienza nel turismo**

Per comprendere le implicazioni nel settore turistico di quanto finora affermato, concludo questo mio intervento riportando il Decalogo dell'accoglienza adottato dal Distretto “Terra del Sole” di Lecce.

Il mio nome è Susanna e accogliere è la mia professione. Il mio lavoro consiste nell'accogliere il turista all'arrivo, assisterlo durante il soggiorno e nel momento in cui termina la vacanza. Non lavoro da sola, ma siamo un team vincente che ha come obiettivo la soddisfazione dei turisti.

Il sorriso è il mio biglietto da visita.

Il mio territorio è la mia casa e il turista il mio ospite.

Accolgo il turista, ascolto le sue esigenze e lo aiuto con entusiasmo.

Durante il soggiorno sono a sua disposizione per rendergli più piacevole la vacanza, fornendo informazioni e organizzando visite guidate sul territorio.

Ascolto i suoi pareri: le sue critiche sono utili per migliorare il mio lavoro.

Se il turista è felice, io sono felice; se il turista è scontento il mio compito è renderlo felice.

Un turista soddisfatto è la nostra gioia.

Il turista non crea problemi, ogni suo problema è un nostro impegno a risolverlo.

Alla partenza lo ringrazio per aver scelto il nostro territorio, e lo invito a ritornare al più presto. Successivamente, se il turista accetta, lo informo periodicamente delle novità del territorio, inviandolo a ritornare.