

La comunicazione come strumento di gestione

Di Paolo Macchioni¹



Premessa

La comunicazione è il principale strumento che si utilizza nel rapporto capo-collaboratori, sia per la gestione individuale che per quella collettiva ed è da sempre un pilastro della formazione manageriale, soprattutto nei corsi dedicati al *People Management*.

Una comunicazione efficace è infatti indispensabile per favorire un corretto rapporto fra individuo e organizzazione, per responsabilizzare i singoli ed il gruppo nel conseguimento dei risultati attesi, per far crescere i collaboratori migliorando continuamente le loro competenze.

In questo articolo vengono ripresi gli elementi fondamentali che caratterizzano una gestione "professionale" di colloqui e riunioni, con i principali contributi forniti nelle aule di formazione ai capi che vogliono essere dei "professionisti" nella gestione delle persone.

La gestione "professionale" dei colloqui

Un colloquio, per risultare efficace, richiede tempo sia per la preparazione che per lo svolgimento e per l'analisi dei risultati ottenuti. I risparmi di tempo, infatti, nel campo delle relazioni umane, sono solo apparenti perché spesso si incorre in incomprensioni o interpretazioni diverse di ciò che si voleva comunicare.

Un "professionista" nella gestione delle persone si prepara anche per un breve colloquio: raccoglie le idee, seleziona le informazioni che userà durante il colloquio, prevede quanto potrà durare, elabora (anche se solo mentalmente) una "scaletta" che

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F.Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F.Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

gli sarà utile come filo logico degli argomenti da trattare. Di solito, il tempo del colloquio è inversamente proporzionale alla preparazione: sarà tanto più breve quanto più lunga e accurata sarà stata la preparazione. Viceversa, quando si improvvisa, il colloquio può andare per le lunghe.

Anche la logistica influenza positivamente o negativamente la situazione di rapporto con il collaboratore. Ci sono colloqui che vanno svolti "a porte chiuse" e che rendono necessario un approccio formale. Altri, invece, sono più efficaci se connotati da informalità. In ogni caso, è opportuno evitare tutte le fonti di disturbo che possono condizionare il processo di comunicazione (come le telefonate) e fare in modo che siano a proprio agio i due interlocutori.

Una "scaletta" degli argomenti da trattare è certamente un riferimento utile come filo logico da seguire durante il colloquio ma l'andamento di quest'ultimo può rendere necessari frequenti cambiamenti di rotta.

Le caratteristiche di un colloquio "professionale"

La gestione "professionale" di un colloquio si basa sulla capacità di essere *finalizzati*, *pragmatici*, *trasparenti* e *supportivi*,

Essere *finalizzati* significa ricordarsi che la comunicazione è un mezzo che consente di raggiungere un determinato scopo (informare, coinvolgere, convincere). E anche il colloquio, a maggior ragione, va orientato verso finalità precise. Altrimenti, diventa una perdita di tempo. Questo non vuol dire che è vietato fare "quattro chiacchiere". È importante però essere consapevoli che, in questo caso, l'unico obiettivo che si persegue è quello che potrebbe essere definito di "manutenzione sociale".

Essere *pragmatici* in un colloquio di gestione "professionale" significa evitare pregiudizi o preconcetti. Ci si confronta cioè su fatti, dati, fenomeni osservabili, "arrosto" e non "fumo". Questo non vuol dire irrigidirsi sulle proprie posizioni e, anzi, il confronto su situazioni oggettive può far rivedere il proprio pensiero.

Essere *trasparenti* significa evitare ambiguità d'interpretazione, esplicitare chiaramente informazioni ma anche sentimenti, stati d'animo, se ciò può facilitare la relazione. E spesso la trasparenza è contagiosa. Il capo trasparente favorisce un identico approccio da parte del collaboratore.

Essere *supportivi* significa, da parte del capo, avere come "metaobiettivo" quello della valorizzazione del collaboratore. Significa, cioè, comunicare sempre fiducia nella persona (anche quando si esaminano problemi o comportamenti sbagliati) ma, al tempo stesso, evitare collusioni o atteggiamenti eccessivamente protettivi.

Per evitare che il colloquio diventi un monologo, il capo deve lasciare ampio spazio agli interventi del collaboratore e deve mettere in pratica tutti i principi dell'ascolto attivo, ad esempio non pensando ad altro mentre parla il collaboratore, facendo domande utili per una migliore comprensione, riproponendo con parole proprie quanto comunicato e sintetizzando quanto emerso.

Al termine del colloquio è opportuno annotare, come promemoria, i principali argomenti discussi. Ogni colloquio, infatti, può fornire al capo informazioni preziose che consentono una migliore conoscenza del collaboratore.

Le tipologie di colloquio

Le molteplici occasioni di colloquio capo-collaboratore possono essere raggruppate nelle seguenti sette aree:

- **ingresso** nell'organizzazione (*selezione, inserimento, accoglimento*);
- **integrazione** (*analisi della posizione, definizione del ruolo, motivazione*);
- **responsabilizzazione** (*su compiti, obiettivi o deleghe*);
- **chiarimento** (*su problemi, richiesta dati o spiegazioni*);
- **valutazione e sviluppo** (*per il miglioramento continuo della prestazione*);
- **riconoscimento positivo o negativo** (*tangibile o intangibile*);
- **uscita** dall'organizzazione (*per trasferimento, licenziamento o dimissioni*).

Si è detto che il colloquio è un'azione finalizzata al raggiungimento di un obiettivo specifico e, verificando successivamente se l'obiettivo è stato raggiunto, si potrà misurare l'efficacia del colloquio stesso. In caso di obiettivo non raggiunto, occorrerà individuarne le cause e capitalizzare l'esperienza per successivi colloqui.

La gestione "professionale" delle riunioni²

Le riunioni capo-collaboratori che di solito si svolgono nelle organizzazioni sono di tre tipi:

- **informativa** (per fornire, ricevere, scambiare informazioni);
- **consultiva** (per analizzare problemi, formulare proposte, ecc...);
- **decisionale** (per costruire o prendere decisioni).

Anche per la gestione collettiva valgono gli stessi principi di una comunicazione finalizzata, pragmatica, trasparente e supportiva.

La riunione informativa

Una riunione informativa è finalizzata allo scambio di informazioni fra chi la convoca e chi vi partecipa. Il capo fornisce informazioni e verifica, attraverso il *feedback* (verbale o non verbale) la comprensione del messaggio inviato. Talvolta, tali riunioni possono essere finalizzate anche all'interscambio informativo fra i collaboratori, chiamati a discutere quanto è stato comunicato.

In una riunione informativa, per definizione, si usano le informazioni come strumento d'integrazione. Certo, ci sono alcune informazioni di carattere riservato ma di solito sono pochissime e spesso l'eccesso di riservatezza tradisce un uso dell'informazione come strumento di potere.

Quanto più le informazioni saranno interessanti e utili per chi le riceve, tanto più risulterà efficace la riunione, i cui partecipanti devono essere cioè motivati all'ascolto. Privo di *feedback*, chi gestisce una riunione informativa può illudersi di aver comunicato efficacemente. Per questo, al silenzio, sono preferibili obiezioni, critiche, domande (anche scomode) che dovranno anzi essere sollecitate con un atteggiamento supportivo che manifesti la reale volontà di riceverle.

² Cfr. Macchioni P. "Le riunioni in Italia" in Aif Learning News di giugno 2018
http://associazioneitalianaformatori.it/download/articoli/n/2018/LN0618_Macchioni.pdf

Un particolare tipo di riunione informativa è il *briefing*, caratterizzato da breve durata ed essenzialità delle informazioni. Molti capi usano fare un *briefing* in apertura di giornata (per indirizzare le azioni) e un *debriefing* in chiusura (per valutare com'è andata). Per poter essere breve, il *briefing* richiede però un'adeguata preparazione (selezione delle informazioni, "scaletta" coerente con i tempi limitati, ecc...).

La riunione consultiva

Scopo di una riunione consultiva (o analitica) è quello di acquisire pareri, idee, proposte utili per risolvere problemi, prendere decisioni, ecc... Può essere preziosa anche come strumento di motivazione e sviluppo dei collaboratori (per aumentarne il coinvolgimento, stimolare iniziativa, ecc..) ma i problemi da analizzare dovranno sempre essere reali e importanti (non invenzioni didattiche).

Per ottimizzare i tempi, dovranno essere forniti contributi concreti, pareri ben ponderati, proposte fattibili. Fa eccezione la riunione di "*brainstorming*" dove è invece richiesto di non avere inibizioni, per poter raccogliere, attraverso l'influenzamento reciproco, la maggior quantità di idee possibile.

In una riunione consultiva saranno utili domande di approfondimento, di verifica, ecc... ma, se un parere non è condiviso, bisognerà esplicitarlo con la massima trasparenza, spiegandone le ragioni ed evitando atteggiamenti competitivi o valutativi.

La richiesta di concretezza non deve "bloccare" la creatività del gruppo, che deve anzi essere motivato e stimolato con un approccio supportivo, teso a facilitare l'espressione delle proprie idee, anche quando la presenza del capo ed il timore di essere valutati può rappresentare un freno per i collaboratori convocati.

La riunione decisionale

In una riunione decisionale si condivide la responsabilità di una decisione da assumere (ad esempio, per la soluzione di un problema). È necessario cioè un accordo fra tutti i partecipanti e la riunione sarà tanto più efficace quanto più ci sarà la soddisfazione di tutti sulla decisione assunta.

Quando prevale la maggioranza o il capo fa prevalere la propria posizione, è alto il rischio che l'insoddisfazione di chi si sente sconfitto possa condizionare il dopo-riunione. Per questo è importante che i criteri decisionali siano stabiliti fin dall'inizio, insieme agli aspetti di metodo da seguire (priorità, tempi, ecc..), determinanti per queste riunioni che sono di solito le più dispersive.

Spesso è fondamentale saper richiamare a tutti gli obiettivi comuni (superiori rispetto a quelli individuali) e far considerare gli effetti negativi di una decisione tardiva o non consensuale.

Il disaccordo va espresso con la massima chiarezza ma evitando giudizi di valore, critiche distruttive, atteggiamenti di protagonismo. E' sempre comunque più dannoso il dissenso nascosto ("a scoppio ritardato") che quello esplicitato e gestito attraverso il confronto ed il reciproco ascolto.

I contributi formativi

Nelle aule di formazione, lo sviluppo della capacità di gestire “professionalmente” colloqui e riunioni avviene prevalentemente attraverso simulazioni basate su casi, autocasi o *role-playing*, finalizzati ad applicare alcuni contributi teorici sull’uso della comunicazione come strumento di gestione.

La fase di “allenamento” è di solito preceduta da test, diagnosi e autodiagnosi, che consentono ai partecipanti di acquisire una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza.

L’intensità dell’apprendimento aumenta notevolmente quando è possibile videoregistrare le simulazioni dei partecipanti, che hanno così la possibilità di migliorarsi rivedendo criticamente alcuni passaggi delle proprie interpretazioni.