

Da che pulpito

Nelle nostre consulenze con i responsabili delle Risorse Umane ci rendiamo spesso conto di quanto un approccio sistemico possa essere utile, se non addirittura indispensabile, per comprendere le dinamiche della comunicazione. Invece nella pratica è ancora assai diffusa un'immagine della comunicazione come un processo unidirezionale top-down, con la dimenticanza di mettersi nei panni dei destinatari per comprendere come i messaggi vengono percepiti e decodificati.

Una nota azienda automobilistica aveva deciso di trasmettere la visione strategica dell'azienda anche agli operai. I Capi Reparto erano stati identificati come portavoce del messaggio strategico, adeguatamente formati e dotati del materiale informativo necessario. A distanza di un anno, un'indagine a campione aveva però rilevato il fallimento totale dell'intento. Gli indicatori dell'interesse e della conoscenza della strategia da parte degli operai non erano affatto cambiati. La responsabile del progetto volle riflettere con noi sulle cause di questo insuccesso.

Abbiamo fatto di tutto per produrre del materiale illustrativo semplice e facilmente fruibile, abbiamo investito parecchio tempo nella formazione dei portavoce, eppure a quanto pare questi non sono riusciti a trasmettere il messaggio o non hanno voluto. Non vedo altra soluzione che obbligarli a mettere la strategia al primo punto dell'agenda durante i loro incontri coi collaboratori e di controllare che si attengano a questa regola.

Nelle sue parole si percepiva la pressione alla quale si sentiva sottoposta per far funzionare un progetto fortemente voluto dai suoi superiori.

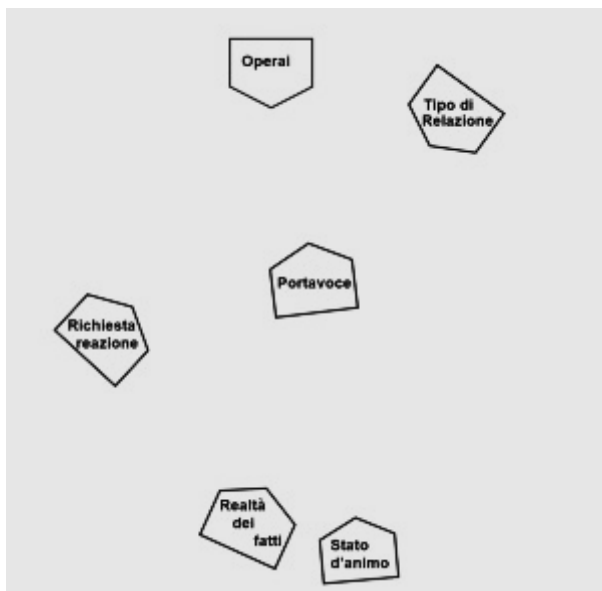
Per analizzare la struttura e la dinamica del processo di comunicazione tra portavoce ed operai abbiamo deciso di utilizzare il modello di comunicazione di Schulz von Thun. Questo modello distingue quattro aspetti differenti e impliciti nello stesso messaggio:

- il primo rivela lo stato d'animo del mittente
- il secondo riflette il tipo di relazione che il mittente propone al destinatario
- il terzo descrive la realtà dei fatti e la relativa interpretazione dal punto di vista del mittente
- il quarto contiene la richiesta di reazione che il mittente si aspetta dal destinatario.

Questi quattro aspetti possono essere analizzati sia dalla prospettiva del mittente che da quella del destinatario. Siamo portati a pensare che al mittente arrivi solo il contenuto del nostro messaggio ma quest'ultimo può invece selezionare e ascoltare solo uno degli altri tre aspetti della nostra comunicazione.

Nel nostro lavoro di consulenza abbiamo sviluppato una modalità di rappresentazione scenica, detta Management Constellation, adoperando dei fogli posizionati in uno spazio sul pavimento per rappresentare delle determinate circostanze. Questo approccio aiuta a rendere concreto il punto di vista sistemico della situazione. Invitammo quindi la responsabile del progetto a riprodurre ciò che ci aveva esposto rappresentando con dei fogli i quattro aspetti del messaggio e aggiungendo un foglio per descrivere la posizione del mittente (Capo reparto-portavoce) ed un foglio per la posizione del destinatario (operai).

Collocò i fogli che identificavano gli elementi del modello così come riportato nello schema seguente.



Con questa modalità di lavoro possiamo venire a sapere della situazione descritta, molto di più di quanto la responsabile del progetto non sia in grado di riferire a parole. La rappresentazione

scenica della situazione, mediante un linguaggio analogico e visivo, permette di mostrare la mappa mentale che la responsabile si è costruita in merito alla situazione reale e permette di accedere alle informazioni implicite.

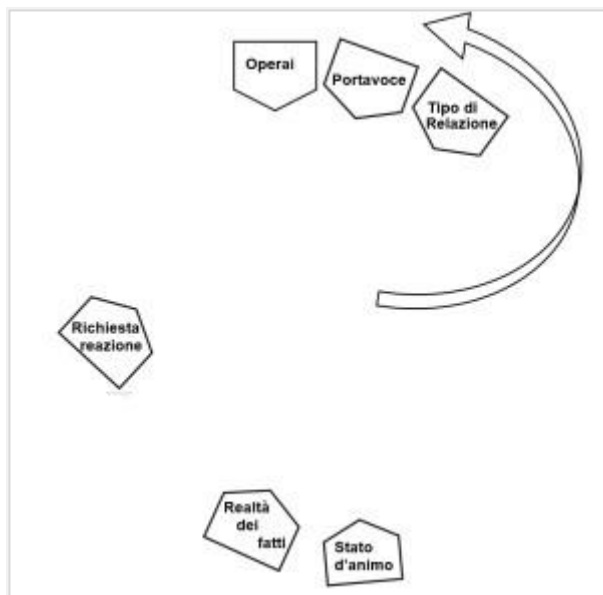
La visione e l'interpretazione del disegno scenico offre degli stimoli su cui poter ragionare e ipotizzare soluzioni insieme alla responsabile del progetto. È alla portata di tutti potersi immedesimare negli elementi della rappresentazione e considerare la scena da quel particolare punto di vista.

Per quanto riguarda il tema trattato si può notare come l'unico aspetto del messaggio che si trovi nel campo visivo degli interlocutori, portavoce e operai, sia quello che si riferisce alla qualità della loro relazione. Con un po' di fantasia è possibile immaginare una conversazione sulla strategia che abbia però come oggetto la relazione tra loro: "Ma chi sei tu per parlarmi di strategia?" – "A dire il vero ne capisco poco anch'io ma mi hanno chiesto di farvi vedere questi grafici..."

Possiamo anche osservare come l'elemento del messaggio che riguarda il contenuto sia posto molto lontano così come l'elemento che esprime la rivelazione dello stato d'animo del mittente, il che sta ad indicare la sua scarsa identificazione col messaggio. Anche la posizione della richiesta di reazione è lontana e appare come una "spina nel fianco" del portavoce.

Utilizziamo la messa in scena per verificare quale movimento degli elementi potrebbe dare luogo ad una situazione migliore. In questo caso si è proposto che il portavoce potesse essere spostato al fianco del suo collaboratore così da poter guardare insieme verso il contenuto da trasmettere. Anche visivamente il disegno composto così dagli elementi appare più chiaro ed equilibrato. Cerchiamo quindi di comprendere quale azione concreta potrebbe rappresentare al meglio il significato di questo spostamento nel disegno della situazione.

Prendendo in considerazione l'importanza ricoperta dalla dimensione relazionale del messaggio tra il portavoce e gli operai, da questa nuova posizione il portavoce non deve più somministrare un contenuto secondo una logica top-down, ma può aiutare i colleghi a formulare, dalla prospettiva del loro comune punto di vista, le domande per loro interessanti in merito ai contenuti della strategia.



Ovviamente qualcuno ai livelli direttivi dovrebbe poi rispondere, sarebbe necessario investire un po' di tempo ad ascoltare domande, comprendere e dare delle risposte concrete e credibili. Si disegna, in questo modo, una strategia comunicativa diversa, con una maggiore probabilità che i messaggi strategici arrivino ai destinatari in un linguaggio adeguato e interessante.

Riflettendo sulla logica che ha guidato l'impostazione del progetto ci siamo resi conto come una serie di ragionamenti di tipo meccanicistico abbiano guidato la progettazione.

- Per raggiungere migliaia di lavoratori con un budget limitato si deve far leva sui capi diretti che già fanno delle riunioni periodiche con i loro collaboratori.
- Siccome la strategia è sviluppata dal vertice, il flusso "logico" della comunicazione è dall'atto verso il basso.
- La strategia è complessa ed espressa in termini astratti, dunque bisogna semplificarla e renderla "facilmente fruibile".

Con un approccio sistemico questi errori si sarebbero potuti evitare tenendo conto che:

- La relazione interpersonale è una componente fondamentale della comunicazione e che una comunicazione sulla strategia richiede una relazione diversa rispetto ad una comunicazione sui livelli di produttività da raggiungere nel mese prossimo.
- Si possono trasmettere in maniera efficace solo i temi nei quali ci si riconosce.
- Il rapporto tra capo e collaboratore è un rapporto di scambio che funziona solo se ciascuno sa chiaramente cosa chiede e cosa è disposto a dare.
- Per comprendere e apprendere devo aver un interesse a conoscere ciò che mi viene proposto.

- Per tradurre un discorso complesso e astratto in un linguaggio comprensibile per destinatari che vivono in una realtà diversa devo conoscere intimamente entrambe le realtà e i rispettivi linguaggi oppure coinvolgere un rappresentante dei destinatari nel lavoro di traduzione.

La modalità di messa in scena delle Management Constellations permette di cogliere le implicazioni di una azione da un punto di vista sistemico. Sono pochi i responsabili delle risorse umane che hanno lavorato in officina, è quindi indispensabile utilizzare degli strumenti in grado di creare ipotesi attendibili su come reagiranno gli altri attori coinvolti nell'azione. Inoltre c'è da sottolineare come le persone, in questo caso la responsabile del progetto, abbiano a disposizione una serie di informazioni implicite, legate cioè al sapere che si esprime nelle azioni concrete, al quale difficilmente si riesce ad accedere cercando soluzioni con logiche puramente razionali. Nel compito di raggiungere l'eccellenza le aziende avranno sempre più necessità di mettere a frutto anche il sapere implicito dei propri collaboratori.

Georg Senoner