

SALE IN ZUCCA: Alle radici della leadership

Qualità nel comunicare: il discorso del Re

Nella mia attività di auditor professionista in diversi sistemi di gestione ho avuto modo di constatare una situazione trasversale a molte aziende: l'inefficacia della comunicazione.

Quante volte vi sarà capitato, magari dopo un breve periodo di vacanza, di osservare con smarrimento l'abnorme numero di email da leggere? Altre volte apro qualche messaggio, avrete strabuzzato gli occhi trovandovi di fronte un nugolo fitto di parole; per non parlare delle intranet aziendali, zeppe di informazioni più o meno cruciali che nessuno cerca e quando le cerca non le trova. La questione non riguarda solo la comunicazione scritta: pensate se doveste attribuire un voto di efficacia allo sconfinato numero di ore speso nelle riunioni cui avete partecipato nella vostra carriera, a quante darestes almeno la sufficienza?

L'argomento non è nuovo, ma le contromisure non sempre sono prese e quando lo sono difficilmente si va oltre a qualche corso di gestione della posta elettronica in cui recuperare qualche consiglio pratico più o meno banale e un discreto numero di buone intenzioni che si evaporeranno alle prime schermaglie con il quotidiano.

E' possibile a questo punto fare qualche riflessione anche in relazione all'introduzione della nuova ISO 9001:2015 che revisiona pesantemente due concetti fondanti delle versioni precedenti: la documentazione e la leadership.

Tra le prime cose che tutti abbiamo notato nell'approcciare la norma è la scomparsa dell'obbligatorietà di alcuni documenti e l'introduzione del concetto di leadership. Perché? Qual è la ratio che ha portato a questa importante modifica? Per cercare qualche risposta sono partito dal concetto di leader chiedendomi quale ne fosse la caratteristica principale. Riflettendoci su e leggendo un po' di cose sono arrivato a sintetizzare tra le molte questa: saper comunicare. Prendendo questo punto di vista si capiscono anche le modifiche apportate: effettivamente il contributo di una norma di gestione non è tanto indicare paternalisticamente ai leader prescrizioni su cosa ci si aspetti che comunichino, ma stimolarlo a migliorare contenuti e temi della comunicazione.

Si dirà, ma cosa c'entra con le migliaia di mail da leggere?

Per quanto istintivamente tutti riconosciamo intuitivamente il concetto di leader, più difficile è fissare degli elementi concreti e proporre quindi qualcosa di utile a rafforzarlo.

Partiamo dalla comunicazione.

E' ormai un'idea condivisa che quest'ultima si realizzi, in buona percentuale, attraverso una parte "non verbale"; probabilmente c'è del vero in quest'affermazione: il tono della voce, l'espressione del viso, quella del corpo spesso trasmettono ampiamente il nostro stato d'animo; d'altra parte è anche vero che l'interazione diretta non è sempre possibile, è spesso costosa, può essere fraintesa e parafrasando il detto "verba volant..." non permette di fissare a lungo i concetti nel tempo e nello spazio; Se quindi è indubbio che un buon leader debba saper controllare il linguaggio del corpo, è indubbio che debba anche investire molto nel linguaggio perché lì risiede l'aspetto più qualificante del contenuto informativo suo e dell'organizzazione che dirige.

La qualità del potere emotivo insito nelle parole può determinare i registri e i colori che noi riusciamo o meno a suscitare negli altri: per esempio usando il termine "casino" malgrado fisicamente questi luoghi non esistano più, siamo in grado di attivare una metafora che, prendendo spunto dal serbatoio emotivo creato effettivamente, trasmette un suo potere evocativo che trascende la loro eliminazione fisica da circa un secolo e supera addirittura la comprensione del termine.

Non sempre però i meccanismi di consolidamento del linguaggio hanno percorsi così lineari: in passato sono stati eseguiti dei test che provavano a misurare l'efficacia emozionale delle parole testando gli effetti che queste suscitavano sul sistema parasimpatico di alcune persone scelte in modo rappresentativo di diverse categorie umane, un po' come un test della macchina della verità. Chi conduceva il test si aspettava una maggiore risposta emotiva da parole con esplicita carica sessuale, in realtà il test ha mostrato che gli effetti maggiori erano ottenuti da parole come lavoro, sofferenza, disoccupazione; quindi come è prevedibile questa "emotigenicità" delle parole è in relazione con il tempo ovvero con le situazioni prevalenti che caratterizzano un certo periodo storico.

Per fare un ulteriore passo in avanti nel significato di leadership, dopo aver ribadito la capacità di comunicare come suo elemento fondante, resta da capire cosa debba essere l'oggetto della comunicazione.

Uno dei concetti fondanti comune a tutti i sistemi di gestione, è la definizione di una politica.

La parola "politica" non sta attraversando una grande fortuna, ma anche qui per capire più in profondità dobbiamo prima intenderci sul suo significato; nel grande dizionario italiano vengono riportate due accezioni a questo termine: la prima descrive quei movimenti o associazioni che riempiono le istituzioni votando, dibattendo, protestando, polemizzando. Questa è giustappunto la descrizione che immediatamente scatena la repulsione e senso di vacuità. Ma c'è un'altra accezione che invece descrive qualcosa di molto più

profondo: politica come teoria e pratica che ha come oggetto l'organizzazione ed il governo di un'organizzazione complessa; la raccolta dei fini cui tende questa organizzazione e l'insieme dei mezzi impiegati per ottenerli.

Qui il riferimento non passa attraverso l'intermediazione di sovrastrutture (dei partiti per lo stato, del management per le aziende), ma arriva direttamente al punto cruciale: "come campare insieme in una comunità? Come trovare e allocare le risorse disponibili?"

Nella Grecia antica Aristotele stabilì nel concetto di logos uno dei principali caratterizzanti l'essere umano: "rendere chiaro il conveniente ed il dannoso e di conseguenza il giusto o l'ingiusto". L'attività in cui si può dar forma a questo concetto è l'arte di far discorsi ovvero la retorica, che secondo Aristotele è figlia della dialettica ovvero "la conoscenza dei rapporti tra le idee", sia quell'occuparsi dei costumi, dei problemi concreti e delle consuetudini che lui chiama politica.

Quindi nell'arte di fare discorsi in pratica si è a mezza strada tra il ragionare, il fare ipotesi e la concretezza della vita propria di quella comunità, il risultato dell'arte retorica rappresenta quella sintesi di comunanza di percezioni su cui si fondano le comunità.

Quindi in definitiva la leadership si fonda su questo potere morbido, ma efficacissimo che si basa sul potere della parola di fabbricare pensieri, di costruire o creare relazioni.

Quindi è evidente che una leadership eccellente deve innanzitutto trovare la sensibilità. Il tempo ed il modo di educare la propria organizzazione addestrando e animando i suoi collaboratori attraverso una misurazione sistematica delle caratteristiche più importanti, questa pratica analitica anche quando viene eseguita, quasi mai prende in considerazione la capacità di comunicazione.

Quali possono essere degli indicatori utili a questa valutazione? Da un punto di vista della comunicazione scritta le caratteristiche di efficacia possono essere:

- 1- La coerenza della comunicazione rispetto alla politica aziendale
- 2- Capacità di sintesi
- 3- Utilizzo idoneo del canale comunicativo: e-mail, riunione, incontro individuale, intranet, internet,...
- 4- Capacità di coinvolgere le persone giuste rispetto all'oggetto della comunicazione
- 5- La precisione nell'utilizzo delle parole rispetto al contesto

