

Parlare senza comunicare. UN RISCHIO FREQUENTE

Alcune regole, ovvie ma non troppo, per una comunicazione più efficace all'interno di contesti aziendali

Andrea Ferramola

DIRETTORE GENERALE: «In questa azienda comunichiamo in continuazione, ma a quanto sembra non ci capiamo.»

CONSULENTE: «Allora non è vero che comunicate.»

DIRETTORE GENERALE: «In che senso, scusi?»

CONSULENTE: «In questo senso: comunicare significa "mettere in comune", e cioè condividere con altri le informazioni e le idee. Se non vi capite, significa che vi parlate senza comunicare.»

DIRETTORE GENERALE: «E allora che dobbiamo fare? Scriverci tra noi?»

CONSULENTE: «No, sarebbe peggio. Proviamo invece a far riflettere i suoi collaboratori sul fatto che parlare è un'attività per lo più spontanea, ma non per questo sempre efficace. Insomma, parlare non significa necessariamente comunicare».

Più o meno con questo dialogo è iniziata la mia collaborazione con il direttore generale di una piccola impresa del commercio all'ingrosso, che mi aveva interpellato per affrontare alcuni problemi organizzativi. Il dialogo è poi continuato, fino alla decisione di coinvolgere tutto il personale nella riflessione sulla comunicazione interpersonale. Al centro della riflessione, sviluppata in alcune

sessioni di lavoro, abbiamo posto alcune ovvietà, perché, come è noto, queste possono essere accecanti come lampi.

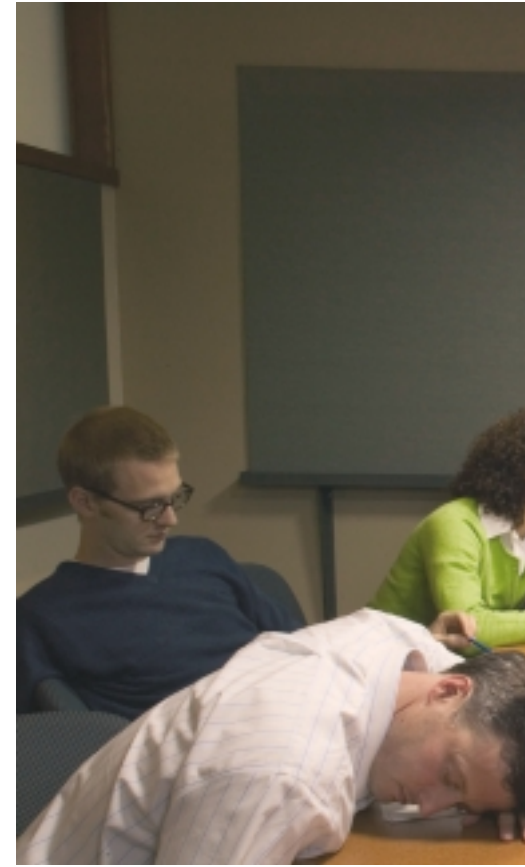
Le esporrò in forma sintetica, con le riflessioni che le hanno accompagnate.

PRIMA OVVIETÀ:

LE INTENZIONI NON CONTANO

L'efficacia della comunicazione non si misura sulla base di quello che noi abbiamo intenzione di dire, ma sulla base di quello che gli altri, a cui ci rivolgiamo, effettivamente **ascoltano** e **comprendono**.

Tutto ciò potrebbe non essere un problema se i collaboratori fossero sempre pronti ad **ascoltare** con attenzione e se fossero sempre disponibili a **chiedere chiarimenti** in modo esplicito e tempe-



stivo (cioè se fossero dei bravi comunicatori!).

In realtà non è così e le conseguenze sono evidenti.

Infatti, le persone decidono e agiscono in relazione alle informazioni di cui dispongono: pertanto, se le informazioni di lavoro non vengono trasmesse e comprese correttamente, aumenta la probabilità che le persone mettano in atto comportamenti lavorativi sbagliati, causando così errori, ritardi o peggio.

È necessario che imprenditori e manager, nel proprio interesse, dedichino molte energie a rendere più efficace sia la propria comunicazione sia quella dei collaboratori. Bene, ma come?

**SECONDA OVVIETÀ:
BISOGNA MOTIVARE
ALL'ASCOLTO**

La prima cosa da fare, per non parlare inutilmente, è prefiggersi di **motivare** gli altri all'ascolto. In pratica, dobbiamo ottenere la loro disponibilità a prestarci attenzione. Spesso commettiamo due errori:

- diamo per scontato che la mente degli ascoltatori non sia già "occupata" da altri pensieri;
- crediamo che ciò di cui noi vogliamo parlare sia considerato importante e degno di ascolto anche dalle persone a cui ci rivolgiamo!

Andrea Ferramola ha ricoperto per 15 anni ruoli di responsabilità del personale in imprese industriali e di servizi, e da 12 anni è consulente di direzione aziendale. Si occupa di sviluppo organizzativo e di consulenza di carriera ed è formatore nell'area delle risorse umane.



La prima cosa da fare per non parlare inutilmente è motivare gli altri all'ascolto

Invece sta a noi suscitare e mantenere negli altri l'interesse ad ascoltarci e a risponderci!

TERZA OVVIETÀ:

NON CI SONO SOLO LE PAROLE

Dobbiamo ricordare che comunicando realizziamo con gli altri non solo uno scambio di parole ma anche uno scambio di emozioni e di sensazioni.

Spesso non ce ne rendiamo conto, perché le emozioni e le sensazioni vengono scambiate non solo con le parole, ma anche (o soprattutto) con la nostra voce, nonché con la mimica che abbiamo e con i gesti che facciamo mentre parliamo (il nostro "linguaggio del corpo").

Non è sempre facile rendersi conto che la nostra voce e il nostro linguaggio del corpo possono produrre effetto sugli altri, ma non possiamo fingere che questo effetto non ci sia.

Le emozioni e le sensazioni "viaggiano" insieme alle parole: a volte facilitano la reciproca comprensione, altre volte invece possono creare distrazione, o anche disagio o addirittura ostilità, in chi ascolta e poi, di ritorno, anche in chi parla.

In sintesi, chi vuole motivare gli altri all'ascolto dovrebbe prestare attenzione non solo a che cosa dice, ma anche a come lo dice e a che cosa fa mentre lo dice.

QUARTA OVVIETÀ:

SAPERSI ADEGUARE

Tutti sappiamo che "non c'è peggiore sordo di chi non vuol sentire" e anche che "non possiamo cambiare le altre persone solo perché lo desideriamo".

Questi due principi, di comune buon senso, sono certamente utili per evitare sprechi di tempo in numerose situazioni di vita quotidiana, ma non debbono farci dimenticare che ciascuno di noi, se vuole, può **adeguare i propri comportamenti** alle diverse situazioni e ai diversi interlocutori, per ottenere così una maggiore disponibilità all'ascolto.

È certo che adeguarsi costa fatica, e quindi deve valerne la pena: ma una migliore comunicazione non è appunto un obiettivo per cui vale la pena, nelle aziende, di impegnare tempo ed energie?

Ma c'è un'importante cautela: "adeguare i propri comportamenti" non significa certo essere "gentili" a tutti i costi, oppure essere ambigui sulle proprie convinzioni o sulle proprie legittime richieste.

Al contrario, adeguarsi significa essere attenti all'interlocutore, cercare di comprendere il suo punto di vista e di rispettare i suoi bisogni, proprio allo scopo di indurlo ad ascoltare le nostre richieste e a comprendere le nostre dichiarazioni con la maggiore disponibilità possibile.

ALCUNE OVVIETÀ CONCLUSIVE

Concludiamo queste riflessioni con alcuni suggerimenti che, secondo le circostanze e l'importanza degli argomenti, possono tornare utili a chi si prefigge di migliorare la propria capacità di comunicazione in ambito professionale:

- 1) **chiarire innanzitutto a se stessi, prima di iniziare a parlare**, che cosa si vuole effettivamente comunicare: bisogna non trascurare nessuna informazione importante e mettere gli argomenti nella sequenza logica che favorisce la comprensione;
- 2) **riflettere sulle caratteristiche e le abitudini dell'interlocutore**, per adeguare il nostro linguaggio, mettere a fuoco gli elementi che richiamano l'interesse e scegliere il momento e il luogo più opportuno per farci ascoltare;
- 3) **ottenere la disponibilità dell'interlocutore**, ad esempio suscitando curiosità oppure chiedendo espressamente attenzione;
- 4) **accertarsi che l'attenzione venga mantenuta**, ad esempio facendo brevi pause (che richiamano l'attenzione) e utilizzando lo sguardo, la mimica e i gesti;
- 5) **se l'interlocutore non dà attenzione o non la mantiene, fermarsi e cercare di comprendere il motivo**: a volte può essere opportuno rinviare la comunicazione a un momento migliore, altre volte è sufficiente lasciar fare alcune domande, oppure "socializzare" con qualche frase cordiale;
- 6) **facilitare il più possibile l'ascolto**, ad esempio evitando di sovrapporre argomenti diversi, facendo esempi per chiarire il proprio pensiero, ripetendo le informazioni più importanti;
- 7) **accertarsi del livello di comprensione**, soprattutto ponendo domande e incoraggiando con parole e gesti a fare osservazioni e obiezioni (ricerca del feed-back, cioè dell'informazione di ritorno);
- 8) **assicurarsi che la comunicazione si concluda senza lasciare dubbi o equivoci**, ad esempio riepilogando insieme all'interlocutore gli argomenti trattati; può essere utile anche concordare un successivo colloquio per discutere domande e osservazioni. ■