

4. Di fronte alle insidie

1. Diversi tipi di comunicazione per diversi obiettivi

In questo capitolo si prendono in esame tre tipi di comunicazione, che si riferiscono ad altrettanti obiettivi frequenti in azienda: informare, convincere, negoziare.

Sono stati scelti questi tre obiettivi perché sono spesso quelli che più di altri si presentano nella vita professionale di un manager.

Si prenderanno in esame altri scopi – motivare, facilitare l'apprendimento, delegare – nel capitolo seguente, al fine di trattare l'argomento della comunicazione nei confronti dei collaboratori.

2. Come informare?

Rossi è responsabile della sicurezza dell'azienda, e risponde direttamente ai vertici aziendali. La legge prevede che alcune informazioni fondamentali per la conoscenza dei rischi presenti nelle lavorazioni e delle relative protezioni vengano fornite in modo completo e chiaro a tutti i lavoratori.

Egli crede fermamente che tale informazione sia importante, e propone ai vertici dell'azienda un sistema che garantisce la disponibilità

di informazioni chiare ed un coinvolgimento di tutti per accertare la adeguata comprensione di tali informazioni.

Verdi invece è un progettista di impianti, e spesso deve comunicare dettagli o varianti progettuali ai capi cantiere in giro per il mondo presso le aziende clienti. I disegni, i colloqui telefonici, raramente colloqui faccia a faccia, sono le modalità attraverso le quali trasmette le informazioni agli interessati.

Questi sono due tra gli infiniti possibili esempi di comunicazioni mirate al trasferimento di informazioni.

2.1. Il contesto della comunicazione per informare

Diversi sono i casi possibili, ma la comunicazione per informare sembra adeguatamente ricalcata dal modello della trasmissione di informazioni – di cui al secondo capitolo.

L'obiettivo è molto spesso quello della comprensione. Una comunicazione per informare deve quindi avere una caratteristica fondamentale: essere chiara.

Questa conclusione rischia di essere banale se non si riflette adeguatamente sul termine “chiarezza”.

In realtà il messaggio in sé non può essere né chiaro né oscuro; la chiarezza non è una caratteristica del messaggio, in quanto lo stesso messaggio può essere molto chiaro ad una persona e molto meno ad un'altra persona¹. Pensiamo ad un messaggio rivolto ad un gruppo in cui alcuni sono specialisti di un certo tema e padroni del relativo vocabolario, e riescono quindi a comprendere tutto il messaggio, mentre altri sono meno avvezzi a quel tipo di tema e del relativo lessico, avendo così una grande difficoltà nella comprensione.

La chiarezza è un rapporto: è il rapporto che esiste fra alcune caratteristiche del messaggio ed alcuni requisiti di chi ascolta.

Fra questi requisiti vi è la padronanza di un certo codice, ma anche la motivazione a prestare attenzione al messaggio, a confrontarsi con esso.

¹ Anche se qualcuno distingue la chiarezza (caratteristica del messaggio, relativa all'uso appropriato di un codice) dalla comprensibilità (adeguatezza del messaggio alle caratteristiche di un target), preferisco qui considerare le due cose come integrate; infatti una competenza del ricevente riesce spesso a supplire a carenze del messaggio; oppure una scarsa motivazione genera difficoltà anche nella decodifica più semplice.

I segreti per una comunicazione informativa di successo sono quindi quelli che:

- ✓ tendono a rendere congruente il messaggio con tali prerequisiti, ad esempio attraverso la scelta di parole o simboli che si sa essere conosciuti dal target;
- ✓ tendono a modificare i prerequisiti, ad esempio lavorando sulla motivazione ad accogliere il messaggio, o modificando il tipo di vocabolario utilizzato dal target;
- ✓ tendono a conoscere i prerequisiti, esercitando ascolto attivo verso il target e capendo quindi che cosa può essere “chiaro” per quest’ultimo.

2.2. Il public speaking

Spesso l’informazione deve essere resa disponibile attraverso modalità di presentazione da parte di una o poche persone nei confronti di un gruppo più ampio.

In questi casi, frequenti in azienda per la comodità e la funzionalità che spesso tale situazione presenta rispetto ad altre, vi sono alcune attenzioni da avere ben presenti.

Per le presentazioni in pubblico, si tengano presenti quindi alcuni principi:

La chiarezza a se stessi del proprio obiettivo è importante

Voglio informare? persuadere? vendere? sollecitare emozioni? motivare?

In ragione dell’obiettivo, le strategie di comunicazione e le evidenze di risultato che mi devono pilotare, sono molto diverse.

Come li coinvolgo?

Non basta sapere cosa dire e dire cose corrette – anche se naturalmente queste sono cose importanti –; una gran parte del successo di una presentazione è fatta dal coinvolgimento che genera nei presenti. Coinvolgimento che non deve essere lasciato al caso. Le strategie di coinvolgimento possono basarsi ad esempio su:

- ❖ l'uso di messaggi “vividi”: immagini, filmati, dimostrazioni;
- ❖ l'uso di domande – anche se a volte non è richiesto che i presenti rispondano –, sentire un concetto espresso in forma interrogativa comporta un'attivazione degli uditori; se poi è richiesto che i presenti rispondano, l'effetto è ancora più incisivo;
- ❖ l'uso di esempi, il racconto di episodi, di aneddoti.

Gestione del tempo

Nella progettazione dell'intervento

Quanto tempo avrò a disposizione? Come intendo ripartire tale tempo nelle diverse parti del mio intervento?

Se invece non ho vincoli di tempo: quanto è opportuno che duri il mio intervento per essere esauriente e non stancare gli uditori?

Sono abbastanza opinabili tutti i suggerimenti sulla durata dell'attenzione: occorre infatti tenere conto dello stile del relatore, del numero di persone presenti, delle condizioni di spazio, luce, temperatura, comfort in generale, dell'orario e della stanchezza, dell'interesse che posso ipotizzare gli uditori abbiano verso l'argomento – quanto li tocca da vicino? –; ad ogni modo alcuni suggeriscono che un intervento non superi i 40 minuti senza prevedere interruzioni.

Nella gestione dell'intervento

Sono “in tabella di marcia”? se sono in ritardo: cosa posso tagliare? se sono in anticipo: su cosa posso tornare o cosa posso proporre – approfondimento? Altri argomenti? Domande al relatore?

Attribuire particolare rilevanza ai segnali verbali e non verbali di attenzione: capire quando e se interrompere, quando e se cambiare attività, o comunque raccogliere segnali di interesse/disinteresse, accordo/disaccordo, ecc., è estremamente importante.

Gestione dei canali sensoriali

Utilizzare diversi canali sensoriali per la mia presentazione non può che portare giovamento, sia per la varietà – che solitamente è parente di una attenzione più prolungata – sia per la maggiore efficacia nella “trasmissione” di significati.

Occorre quindi progettare come sollecitare nei miei interlocutori:

- immagini (canale visivo); oggi si usano normalmente videoproiettori, lavagne di diverso tipo, filmati; si sottovaluta l'importanza della gestualità e di altri segnali non verbali;
- suoni (canale auditivo); di solito le parole dette o scritte; ma talvolta la musica; anche l'insieme dei segnali paraverbali (cfr. cap. 2) è importante per una presentazione più "colorita";
- sensazioni di tipo tattile o interno: l'esperienza diretta in generale (canale cenestesico); non sempre è facile sollecitare nelle presentazioni questo canale sensoriale; se riteniamo che possa essere importante farlo, occorre pensare ad oggetti da proporre – da portare e fare toccare, o annusare, o assaggiare, ecc. – o talvolta alla costruzione solo mentale di un'esperienza – il racconto di un episodio, di un particolare costruttivo e del suo movimento, ecc., oppure ancora il richiamo del ricordo di qualche esperienza passata.

Quali feedback posso raccogliere?

I feedback cui porre attenzione sono tanti e di diverso tipo.

Occorre saper leggere i segnali del gruppo e delle singole persone. Segnali a cui porre attenzione sono ad esempio:

Comportamenti verbali:

- ✓ chi interviene (per primo, chi dopo, chi non interviene);
- ✓ natura degli interventi (a proposito, a sproposito, per chiedere, per provocare, ecc.);
- ✓ rete degli interventi (solo verso il relatore, rivolti anche ad altri partecipanti);
- ✓ sovrapposizioni, cioè persone che parlano contemporaneamente sovrapponendo le loro voci (quanto ciò è frequente, quanto dura, per quale motivo, ecc.).

Aspetti paraverbali (tono e volume di voce, velocità dell'eloquio, ecc.; cfr. scheda 2):

- ❖ da leggere unitamente ai segnali verbali e non verbali;
- ❖ informano circa il grado di attivazione e gli atteggiamenti verso la formazione ed interpersonali.

Segnali non verbali (il linguaggio del corpo; cfr. scheda 2):

- Dove guardano? Tutti o alcuni?
- Prendono appunti?
- Le posture (indice di attenzione e di reti nel gruppo);
- Silenzio, sospiri, sbadigli.

In generale:

- ♣ Quanto questi segnali sono estesi tra il gruppo? Quali sono i cambiamenti di questi segnali nel tempo?

I materiali da distribuire, i supporti

Per una maggior chiarezza, per porgere le informazioni nel modo più opportuno, occorre a volte preparare dei materiali da distribuire – schemi, report, figure, ecc. –; in tal caso occorre anche pensare al momento giusto per la distribuzione – farli giungere qualche ora o giorno prima dell’inizio affinché siano elementi già noti? darli all’inizio dell’incontro? distribuirli prima di iniziare un argomento? o al termine dello stesso?

Per la scelta del momento giusto occorre tenere sempre conto:

- ❖ dell’interferenza potenziale del materiale distribuito rispetto all’attenzione rivolta al relatore;
- ❖ dell’eventuale “effetto sorpresa” che si vuole generare nel presentare ad esempio i materiali tramite proiettore senza che siano già a disposizione dei partecipanti su carta, almeno fino alla fine della presentazione.

L’uso della comunicazione non verbale e paraverbale

Il linguaggio del corpo può rinforzare o smentire ciò che diciamo, o semplicemente darci maggiore credibilità. In particolare, nelle comunicazioni rivolte ad un gruppo:

- lo sguardo deve periodicamente incontrare in modo equilibrato le altre persone; tutte se la numerosità lo consente, alcune o il maggior numero possibile se il gruppo è più ampio;
- la posizione nello spazio rispetto agli altri deve essere simmetrica, eventualmente spostarsi ma non in modo eccessivamente reiterato e monotono;
- occorre porre attenzione ai gesti, alle espressioni del viso, all'orientazione del busto – in che direzione, verso chi o cosa è orientato? – alla postura – in piedi o seduti? eventualmente quando alzarsi o sedersi?
- la velocità di eloquio è importante, come il volume di voce; parlare veloci porta più velocemente a distrazione, specialmente se il contenuto è difficile; parlare lenti aiuta l'ascolto ma alla lunga tende ad "assopire"; il volume deve essere adeguato alla dimensione del locale, all'eventuale amplificazione presente, ad eventuali rumori di fondo.

Naturalmente è difficile essere spontanei e gestire allo stesso tempo i propri segnali non verbali; è comunque impossibile gestirli tutti. Il suggerimento è quello di acquisire gradualmente padronanza con i propri stili di comunicazione e di modificarli un po' per volta, senza penalizzare troppo la spontaneità, ma neppure lasciando che essere spontanei significhi fare presentazioni mediocri per tutta la vita.

Gestione delle domande

Scelte da fare, o vincoli ai quali adeguarsi: dare spazio a domande al termine dell'intervento o chiedere di interrompere durante l'intervento stesso? Far porre una serie di domande prima di rispondere o rispondere immediatamente ad ogni domanda posta?

Non ci sono domande? Può essere un buon segnale – estrema chiarezza del relatore – o molto più spesso un pessimo segnale – non hanno capito quasi nulla o non erano interessati.

Spesso c'è un tempo fisiologico fra il momento in cui si chiede se vi sono domande e il momento in cui le domande arrivano; è proporzionale – direttamente o inversamente – all'interesse dei presenti, alla loro esperienza nel campo, al numero di persone presenti, al grado di conoscenza reciproca tra i presenti.

Ci sono troppe domande? Limitare il tempo di intervento, o rispondere a più domande assieme nello stesso turno di parola; se il tempo è poco già in partenza, dire “per il tempo che rimane, c’è spazio per 2 domande”, o altro numero predefinito.

In alcuni casi si fornisce un recapito al quale fare giungere altre domande a cui non si fa in tempo a rispondere durante il tempo del proprio intervento.

Altri temi riguardano la gestione di certi tipi di criticità o del proprio stato interno; ma si rimanda per questi temi a pubblicazioni o esperienze formative che trattino in modo specifico il tema del public speaking.

2.3. Altri veicoli della comunicazione per informare

A parte il caso di presentazioni a gruppi, la comunicazione per informare passa attraverso colloqui, o attraverso la messa a disposizione delle informazioni su fonti scritte cartacee o elettroniche.

Si veda l’appendice per alcuni suggerimenti d’uso di questi mezzi.

3. Quando informare non basta: la persuasione

Rossi, lo stesso responsabile della sicurezza che abbiamo incontrato nel paragrafo precedente, si trova ora a fronteggiare un nuovo problema: molti lavoratori, nonostante la chiarezza delle informazioni che sono state date circa l’importanza di seguire alcune procedure di lavoro sicuro e di usare certi dispositivi di protezione, non seguono tali procedure e non utilizzano tali dispositivi; almeno non sempre. Sembra quasi che attribuiscono scarsa importanza alla questione, nonostante si tratti della loro incolumità personale.

Di certo non serve informare nuovamente, in quanto si può essere certi della comprensione delle norme e procedure che dovrebbero guidare il comportamento.

Il problema di Rossi è quello di dover produrre una comunicazione che vada oltre la chiarezza – il cui obiettivo, come abbiamo visto, è la comprensione –; la comunicazione che serve ora deve essere persuasiva; vale a dire che deve avere come obiettivo quello di provocare un cambiamento di opinione o di atteggiamento.

Chiarezza e persuasività non sono sinonimi: un messaggio può essere molto chiaro senza modificare in alcun modo le opinioni e gli atteggiamenti altrui.

3.1. Il contesto della comunicazione per convincere

Più di una volta mi è capitato di sentir dire: “Qui da noi è un problema di mentalità, è un fatto culturale”, ad esempio parlando di qualità, di orientamento al cliente, oppure di sicurezza sul lavoro. Ogni volta che si vuole incidere sulla *mentalità* – vocabolo che, a quanto ne so, non rientra nelle pubblicazioni scientifiche, ma che rende bene l’idea – vuol dire che si cerca di modificare *opinioni* o *atteggiamenti* delle persone, oppure di modificare la *cultura organizzativa*. Non tutti sanno cosa esattamente significhino queste parole, quindi al tema è dedicata un’apposita scheda.

La comunicazione per avere una maggiore probabilità di essere persuasiva – perché di sola probabilità si può parlare – deve seguire alcune regole ben note ai pubblicitari ed ai politici, ma meno utilizzate nella comunicazione interna in azienda.

Diversi autori riportano tecniche per la persuasione; alcuni suggerimenti sono sintetizzati nel seguito.

Si premette che il tema della persuasione richiede un’attenta valutazione etica della propria intenzione comunicativa; infatti è sempre presente il fantasma della manipolazione; anche se, per fortuna, le menti delle persone hanno di solito abbastanza risorse per mettersi in guardia da sole rispetto a comunicazioni persuasive cui non vogliono aderire, il comunicatore ha la responsabilità di mettere la propria competenza comunicativa al servizio del proprio interlocutore e della comunità piuttosto che del proprio interesse.

3.2. Dare o non dare credito? La credibilità del comunicatore

È importante che la fonte del messaggio venga vista come **competente** ed **affidabile** – cioè fonte alla quale ci si possa affidare poiché ha dato prova di competenza, di saper risolvere un problema, di saper fornire gli elementi informativi corretti –, **imparziale** – cioè non interessata a fornire elementi diversi da quelli corretti –, **attraente**. Tali condizioni aumentano la probabilità di un effetto persuasivo.

La percezione della competenza deriva inizialmente dalla descrizione della professione, diventa poi percezione di affidabilità dopo una conoscenza più profonda del comunicatore stesso.

L'imparzialità è un attributo caratterizzato dal legame con l'argomentazione sostenuta dal comunicatore. Se il comunicatore non ha nulla da guadagnare, ma anzi forse ha qualcosa da perdere convincendoci, tenderemo a fidarci di lui.

L'attrattività della fonte – il suo aspetto fisico, la vicinanza di status o di professionalità con i destinatari – è uno degli attributi più evidenti del comunicatore; è tanto meno importante quanto più le persone sono ben disposte a confrontarsi con il messaggio ed a soppesarne le informazioni ed i risvolti.

Anche le **modalità di comunicazione paraverbali e non verbali** – posizione, sguardo, ritmo di eloquio, pause, ecc. – possono far ritenere che il livello di competenza o di sicurezza del comunicatore sia più o meno alto.

3.3. Caratteristiche del messaggio

Per aumentare la probabilità di persuasione, il messaggio deve:

- **contenere un numero appropriato di argomenti:** messaggi troppo sintetici spesso non sono persuasivi, tranne il caso di slogan o messaggi a forte contenuto simbolico; messaggi troppo lunghi possono creare stanchezza; messaggi adeguatamente lunghi ma con informazioni pertinenti e uno stile coinvolgente sono più persuasivi;
- essere vivido, vale a dire **emotivamente interessante, immediato, che dia impressione di concretezza;** un messaggio vivido cattura l'attenzione, rende l'informazione più concreta e personale; rende inoltre il messaggio più facile da memorizzare;
- essere **ripetuto;** una ripetizione aumenta la familiarità con i contenuti proposti e la familiarità a sua volta genera attrazione e gradimento; il rischio di un effetto "logoramento" cioè di una stanchezza dovuta alla ripetizione, può essere diminuito da varianti nel messaggio, nel suo stile;
- **fare richieste di comportamenti,** o di cambiamento di opinioni o atteggiamenti:

- piccole rispetto al proprio obiettivo, per poi giocare sul senso di coerenza dell'interlocutore e aumentare gradualmente la richiesta (strategia del piede nella porta);
- oppure superiori a quelle vere e proprie che interessano il comunicatore, per poi “accontentarsi” di un risultato inferiore, – che era quello auspicato fin dall'inizio – giocando anche sul senso di colpa dell'interlocutore per non avere soddisfatto la prima richiesta al fine di ottenere ciò che si voleva (strategia della porta in faccia);
- **essere bilaterale**, cioè mettere in luce sia i punti di forza che i punti deboli della propria argomentazione; ciò aumenta gli elementi di giudizio a disposizione, ed aumenta anche la credibilità del comunicatore; solitamente si presentano prima gli aspetti negativi, al fine di concludere con i punti di forza del proprio ragionamento;
- la **citazione di fonti autorevoli** e verificabili contribuisce a rendere più “forte” il contenuto del messaggio e più credibile il comunicatore;
- il messaggio deve **contenere conclusioni e raccomandazioni esplicite**, senza dare per scontato che gli ascoltatori sappiano mettere in relazione un principio o un fatto con il comportamento che ci si aspetta da loro;
- è opportuno anche, ove possibile, **tenere conto della posizione di partenza degli interlocutori**, cioè della loro opinione o atteggiamento; se il nostro messaggio è troppo vicino o troppo lontano al loro modo di vedere, la forza persuasiva è inferiore al caso in cui vi sia invece una moderata “discrepanza” con il loro modo di vedere;
- **presentare ove pertinente dati statistici o esempi**; secondo alcuni il ricorso ad esempi sarebbe più persuasivo rispetto alla presentazione di dati statistici.

3.4. Fare appello alle emozioni

Ad esempio valutare una o più delle seguenti tecniche:

- ♣ fare appello alla “regola della **reciprocità**”: *se io faccio qualcosa per te, tu sei obbligato a fare qualcosa per me*; quindi ad esempio regalare qualcosa o fare un favore a chi ascolta rende gli uditori più

propensi a contraccambiare il favore anche cambiando il proprio punto di vista;

- ♣ fare ricorso, se pertinente, alla **paura**; può essere ad esempio il caso di campagne per la sicurezza sul lavoro o contro il fumo; i messaggi basati sulla paura tendono ad essere più efficaci se l'intensità di emozione sollecitata non è eccessiva né troppo bassa, ma intermedia; e soprattutto se nel messaggio oltre agli elementi che spaventano si trovano anche istruzioni chiare e specifiche su come comportarsi per evitare la minaccia rappresentata; inoltre chi ascolta deve sentirsi in grado di applicare tali istruzioni; pare inoltre che una bassa autostima dell'ascoltatore renda meno efficace il messaggio basato sulla paura;
- ♣ giocare sul senso di **appartenenza**; sentire di appartenere allo stesso gruppo del comunicatore, alla stessa organizzazione, o sentire di avere qualcosa in comune – condivisione di valori, di esperienze, ecc. – rende il messaggio più efficace;
- ♣ fare sentire gli interlocutori impegnati verso la causa che il comunicatore propone; se di fronte ad una richiesta minima ci siamo simbolicamente impegnati, è più probabile che accondiscenderemo a richieste più consistenti. Ciò per un senso di **coerenza interna e di conseguente mantenimento dell'immagine positiva di noi stessi** (cfr. sopra: strategia del piede nella porta);
- ♣ fare leva sul senso della **scarsità** di ciò che si sta proponendo; dire ad esempio che un bene è disponibile solo per poche persone lo rende più ricercato ed appetibile per chi ascolta.

Occorre inoltre considerare che:

- ✓ la comunicazione spesso riesce ad essere persuasiva perché ci giunge **mediata da altre persone che stimiamo** o alle quali comunque diamo credibilità (i cosiddetti *opinion leader*); quindi chi deve progettare una campagna persuasiva, può utilizzare questo fenomeno producendo una comunicazione che sia rivolta ai leader d'opinione dei gruppi interni, e lasciando poi che la comunicazione nel gruppo di lavoro aumenti l'efficacia del messaggio. Ovviamente è un processo che può essere facilitato ma non è meccanico;

- ✓ spesso il solo fatto di ricevere un messaggio mentre si è in gruppo, in modo da potersi confrontare con le reazioni che gli altri hanno di fronte al messaggio, può rendere più efficace il messaggio stesso, specialmente se esso stesso richiede la trasgressione rispetto a norme consolidate condivise dal gruppo stesso; quindi **organizzare momenti di gruppo** risulta spesso più efficace rispetto ad una comunicazione individuale.

Si tenga presente che l'effetto delle comunicazioni persuasive, qualora vi sia, tende comunque a diminuire con il tempo. Vale a dire che se anche una campagna di sensibilizzazione ha avuto successo, in mancanza di un mantenimento di sforzo comunicativo che consolidi i risultati vi sarà probabilmente nel tempo un graduale decadere di quest'ultimo.

4. Negoziare e vivere felici

Rossi si trova in una riunione in cui deve contribuire alla programmazione di alcuni interventi formativi della sua azienda per l'anno prossimo. Il budget complessivo da destinare alla formazione è noto ai presenti, ed è quindi un vincolo; obiettivo della riunione è quello di definire le priorità e stabilire quali azioni potranno essere realizzate e quali andranno invece procrastinate agli anni successivi.

Ogni capo funzione ha delle proposte da mettere sul tavolo, e tutte insieme giungono a circa il doppio del budget disponibile; Rossi, come gli altri capi funzione, si trova a negoziare le priorità con i propri colleghi; infatti il Direttore Generale, che dovrà prendere la decisione, vuole delle proposte già condivise dai capi funzione.

4.1. La negoziazione organizzativa: sua importanza, sua preparazione

All'interno delle organizzazioni è all'ordine del giorno la scarsità di risorse; il tempo, i soldi, gli spazi, la disponibilità di materiali, di impianti e macchine, tutte queste sono risorse limitate e spesso inferiori a quanto potrebbe soddisfare le esigenze di ogni attore organizzativo co-

involto. Si pensi alle frequenti richieste da parte di diversi gruppi dell'uso di una stessa sala riunioni, o alla volontà di avere disponibile un impianto da parte della produzione e della manutenzione.

Esiste un *conflitto* quando ricorrono le condizioni di:

1. scarsità di risorse,
2. richiesta di tali risorse in modo eccedente la disponibilità da parte di più attori, e
3. ambiguità o assenza di regole per assegnare o utilizzare tali risorse.

Lungi dal considerare il conflitto un elemento disturbante, come un tempo veniva visto, oggi si ritiene che esso abbia una grossa importanza per rendere proficuo il pieno uso delle risorse, per consentire alle diverse esigenze di manifestarsi e di comporsi, per facilitare la comunicazione organizzativa. **Il problema non è quindi l'esistenza del conflitto ma la sua corretta manifestazione e gestione.**

4.2. Negoziazione integrativa e distributiva

Per la gestione del conflitto nelle organizzazioni, lo strumento più utilizzato è la **negoziiazione**, vale a dire la **ricerca di un accordo tra le parti in causa, senza l'aiuto di terzi** – altrimenti si parlerebbe di *mediazione*, se il terzo avesse solo una funzione di aiuto alla decisione, o di *arbitrato* se il terzo decidesse al posto delle parti in causa –, e **ricercando un accordo prima di agire** – altrimenti si parlerebbe di azioni di *lotta*.

Per una buona negoziazione interna bisogna sempre tenere presente che occorre integrare gli interessi delle parti in gioco al fine di ricomporre un'unica finalità organizzativa – negoziazione *integrativa* –, mentre è spesso disfunzionale una negoziazione che cerchi soltanto di spartire le risorse in ragione di un rapporto di forza – negoziazione *distributiva*.

Per una buona negoziazione, occorre – ma non basta – che siano fatti i seguenti passi preliminari.

4.3. Definire esattamente il conflitto

Di fronte ad un diverbio, potrebbe trattarsi di:

- **conflitto sulle risorse:** un conflitto nel vero senso del termine – quindi riferito ad una decisione circa l’uso di risorse scarse;
- **conflitto sulle relazioni:** un conflitto di tipo relazionale – dovuto ad esempio ad una reciproca antipatia fra persone;
- una semplice **divergenza di vedute** circa questioni dalle quali non debba scaturire una decisione sull’uso di una risorsa scarsa – ad esempio una discussione su quale sia la squadra più forte nel campionato di calcio, o altre questioni di tipo ideologico dalle quali non debba derivare una decisione.

Concettualmente i tre casi proposti sono molto diversi; nella pratica tendono talvolta a confondersi o sovrapporsi, presentandosi in concomitanza o mascherandosi – ad esempio un conflitto relazionale può accendere o incrudire un conflitto relativo all’uso di risorse. È bene ad ogni modo capire se si rientra – e in che misura – nei tre casi descritti; dal punto di vista pratico occorre chiedersi:

- ❖ riesco a identificare a quale risorsa scarsa si riferisce la decisione da prendere? E occorre effettivamente prendere una decisione? Se si riesce a rispondere positivamente a queste due domande allora il conflitto è sulle risorse; ciò non toglie che possano essere presenti anche le altre due forme di conflitto, ma almeno abbiamo la garanzia che è proficuo tentare di comporre in modo negoziale la controversia;
- ❖ quali stati d’animo e relazioni interpersonali vi sono nel gruppo che deve prendere la decisione? Se vi sono stati d’animo negativi, sono precedenti alla presenza di questa decisione da prendere? Si sono manifestati gli stessi dissapori fra le stesse persone su questioni diverse in altri momenti? Se le risposte sono positive, potrebbe essere il caso in cui il conflitto sulle relazioni sia presente assieme al primo tipo o da solo – in quest’ultimo caso non si riesce a definire quale sia la decisione da prendere o la risorsa scarsa;
- ❖ le persone hanno effettivamente punti di vista diversi che non comportano un attrito sul piano interpersonale, ma non si riesce a definire quale sia la decisione da prendere, o questa è molto generale e non incide sull’uso di risorse? Se è così probabilmente siamo di

fronte ad una divergenza di vedute: si stanno confrontando diverse visioni della vita o della società.

La gestione dei tre casi sono diverse; le tecniche negoziali strettamente dette sono utilizzabili in modo proficuo solo nel caso di un conflitto sulle risorse, cioè se occorre una decisione sull'uso di risorse scarse; o almeno se questo sia presente anche nella compresenza con gli altri tipi.

4.4. Prepararsi al negoziato

La preparazione di un negoziato consiste nel cercare risposta ad alcune domande, ove possibile, prima della trattativa.

La controparte (o le controparti): qual è la relazione con la controparte? Interessa mantenerla positiva? Quale strategia e atteggiamento ha tenuto in eventuali trattative precedenti? Quale stile di comunicazione e di negoziazione ha?

La migliore alternativa all'accordo negoziato: se non si riesce ad ottenere un accordo negoziato, quale alternativa ha la controparte? Quali alternative abbiamo noi? La conoscenza della migliore alternativa è fondamentale – almeno della propria – in quanto aiuta a capire se di fronte ad una proposta di accordo negoziale ci può essere da parte nostra un interesse oppure se tale interesse non vi sia in quanto abbiamo un'alternativa migliore. Conoscere sia la nostra che quella della controparte consente di: definire i rapporti di forza tra gli attori della trattativa, specialmente in una negoziazione distributiva; consente di generare ipotesi di soluzione utili per entrambe le parti, specialmente in una negoziazione integrativa. La migliore alternativa² può essere anche considerata il *punto di indifferenza*, cioè il limite oltre il quale non c'è più interesse ad un accordo negoziale.

Estendendo il concetto di migliore alternativa, si può giungere a definire la *struttura dei rendimenti*, cioè la definizione di quali utilità ogni parte ha a fronte di ogni possibile esito del negoziato; per giungere ad essa occorre definire quali questioni sono oggetto di trattativa o posso-

² Talvolta acronimizzata con il nome di BATNA, cioè *best alternative to a negotiated agreement*.

no esserne rese oggetto; quali alternative sono possibili come esiti per ciascuna di esse; quale utilità ha ciascun esito di ogni questione.

Quale strategia? La trattativa potrà svolgersi secondo modalità integrative – cioè temperando e cercando di soddisfare i diversi interessi delle parti in causa – oppure sarà più probabile che prenda una strada di tipo distributivo – cioè in cui una risorsa deve essere spartita secondo un rapporto di forza –? In quale campo di risorse, vincoli, opportunità ed attori ci si muove? Come potrebbe questo campo evolvere nel tempo? È possibile definire obiettivi precisi per la negoziazione e darsi quindi una strategia più definita? Oppure occorre “navigare a vista”, con i problemi che ciò comporta?

4.5. Quali tattiche?

Dopo avere definito le strategie generali della negoziazione, occorre tradurre poi queste in comportamenti tattici.

Per quanto riguarda la negoziazione *distributiva*, alcune tattiche possibili sono:

- ♣ fare intendere di avere a disposizione un’alternativa molto più favorevole all’accordo proposto;
- ♣ proporre una soluzione intermedia rispetto alle richieste di partenza;
- ♣ fare concessioni, naturalmente in modo oculato;
- ♣ fare richieste più alte;
- ♣ mostrarsi titubanti ad accettare una proposta;
- ♣ fare argomentazioni razionali per motivare una propria richiesta o la debolezza della proposta avanzata dalla controparte;
- ♣ temporeggiare; a volte dopo alcune settimane o mesi sono diverse le condizioni di contesto o le risorse; può inoltre realizzarsi in tal modo una pressione psicologica verso la controparte;
- ♣ insistere.

E naturalmente molte altre.

Per quanto riguarda invece la negoziazione *integrativa*, si tenga presente che il negoziato è un processo assimilabile ad un problem solving di gruppo; ecco nel seguito alcune regole³:

- affrontare concretamente i problemi e gli interessi; focalizzarsi sul problema comune e non sulle reciproche posizioni;
- cercare vantaggi dalla negoziazione per entrambe le parti; ogni soluzione che porta un vantaggio solo alla mia parte non è una buona soluzione negoziale;
- cercare e raggiungere accordi poco costosi; l'efficacia negoziale è importante;
- acquisire credibilità relazionale; la reciproca fiducia personale è importante;
- dare importanza all'utilizzo del tempo; la soluzione oggi può essere più utile della stessa soluzione domani; comunque il tempo è una risorsa;
- considerare il conflitto come risorsa, non come limite; il conflitto, se ben gestito, è una grande opportunità;
- scindere le persone dal problema; occorre mantenere un giusto distacco dal problema a vantaggio delle relazioni;
- concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni; comunicare in modo chiaro i propri interessi, senza nasconderli;
- inventare soluzioni; più soluzioni vengono individuate in modo creativo, più è probabile trovarne una idonea;
- arricchire il tavolo negoziale attraverso l'individuazione di nuove questioni che possono essere trattate;
- adottare criteri oggettivi su cui basare le decisioni; negoziare su basi indipendenti dalla volontà di ciascuno, ragionando sulle unità di misura appropriate e sul metodo;
- in fase di preparazione individuare diverse opzioni quali possibili esiti;
- nella comunicazione negoziale, focalizzarsi più sulle aree di potenziale convergenza che su quelle di potenziale conflitto; evitare anche le spirali di attacco/difesa;

³ Alcuni dei suggerimenti che si espongono valgono tanto per una buona negoziazione integrativa che distributiva.

- esercitare ascolto attivo e assertività.

Dopo una trattativa, è buona norma rendere il caso oggetto di riflessione e cercare di imparare qualcosa per le trattative future.

Ad ogni modo non in tutte le culture vi sono le stesse modalità di comunicazione, ed è quindi importante per chi deve negoziare con rappresentanti di altre culture tenere presenti queste diversità negli stili negoziali e comunicativi. In tab. 3 si riporta uno schema riassuntivo delle principali differenze culturali in tal senso.

Tab. 3 – Alcune differenze culturali nella negoziazione

	Giappone	Cina	USA, Canada	Arabia Saudita
NEGOZIAZIONE	Creazione di rapporti a lungo termine prima di chiudere un contratto. Chiarezza e ripetizione dei punti stabiliti. Uso del silenzio per deliberare. Si apprezza la buona memoria per i dettagli.	Metodi di negoziazione tortuosi, molte domande. Attenzione ai dettagli.	Franchezza e informazione riguardo alle offerte. L'immagine e la presentazione di sé sono fondamentali, efficienza e tendenza a non perdere tempo.	Creare rapporti personali e di fiducia. Mercanteggiamento e richiesta di tempo alla fine per riconsiderare le questioni.
CONOSCENZE	Avere degli "agganci" non è indispensabile, ma può essere utile.	Le conoscenze non sono necessarie ma, ancora, possono essere utili.	Pari opportunità. No al nepotismo e sì alla meritocrazia.	L'aiuto di persone influenti è fondamentale.
TEMPO	Il tempo non è denaro. Cautela e procrastinazione delle decisioni.	Puntualità, ma si prende tutto il tempo necessario ad una meditata decisione.	Tempo è denaro. Attenzione all'efficienza.	Il tempo per una contrattazione è tanto quanto è stato stabilito dal volere divino. No alla fretta.

	Giappone	Cina	USA, Canada	Arabia Saudita
PROSEMICA	Non approvazione del contatto fisico.	Non approvazione del contatto fisico. Imperturbabilità del viso e della voce. Tendenza a sedere di fronte alla controparte	Esigenza di privacy e molto spazio personale. Vicinanza e contatto fisico sono insoliti, ma se occasionali, sono accettati.	Contatto e vicinanza. Tendenza a guardare fisso negli occhi per scoprire l'interesse.
INTERAZIONE SOCIALE	Armonia e forma sono indispensabili, complimenti e buona educazione, rituali.	Attenzione a mantenere la propria dignità, a non "perdere la faccia"	Valutazione e apprezzamento di sincerità e franchezza.	I problemi personali vanno al di sopra di qualsiasi trattativa, hanno la totale priorità. Il volere divino governa tutte le attività, le donne non possono partecipare alle contrattazioni.
EMOZIONI	Emozioni sono importanti, ma non vanno espresse.	Sentimenti di ambivalenza verso gli stranieri	Impersonalità Mancanza di emozioni	Formalismo e buona educazione. Ritegno emotivo.
DECISIONE	Decisione collettiva, deve esserci consenso.	Le decisioni vengono prese da una commissione	Razionalità ed oggettività, decentramento del potere, il consenso non è importante.	Controllo molto centralizzato, alti funzionari e membri delle famiglie in vista decidono.

5. Cosa portare con sé nell'emergenza

Nella foresta dell'organizzazione insidie come quelle sopra descritte sono all'ordine del giorno. Non sfugge al lettore attento che talvolta queste insidie – o potenzialità – si presentano tra di loro legate: ad esempio quando occorre informare per preparare un negoziato o quando occorre persuadere durante una trattativa o durante una presentazione informativa.

La sopravvivenza – o meglio: la possibilità di governare gli eventi rispetto all’esserne governati – passa attraverso la comprensione di alcuni capisaldi, che qui si riepilogano:

- la comunicazione ha obiettivi molto diversi da situazione a situazione. L’obiettivo di un momento di informazione non è lo stesso obiettivo di quando occorre negoziare, e nemmeno di quando si deve cercare di persuadere; identificare gli obiettivi delle diverse situazioni è necessario per poterle governare; e naturalmente non è sempre semplice; a volta i diversi tipi di obiettivo sono presenti in diversa misura: ad esempio un obiettivo negoziale richiede spesso la possibilità di cogliere prima degli obiettivi parziali di informazione e di persuasione;
- per andare in mete diverse occorrono percorsi diversi; di fronte ad obiettivi di comunicazione diversi, occorrono tecniche appropriate. Le attenzioni particolari e le prassi in caso di informazione, di persuasione e di negoziazione devono essere parte della cassetta degli attrezzi di ogni buon comunicatore aziendale.

Scheda 3 - Modelli teorici della comunicazione di massa

Tra i modelli relativi alla comunicazione di massa si riportano in sintesi solo quelli più importanti.

Secondo la *teorie dell’influenza diretta*, in voga fra le due guerre mondiali, vi sarebbe una reazione diretta in conseguenza dell’esposizione ai messaggi mediali; tali effetti, secondo questo approccio, sono uniformi tra il pubblico. Questa teoria, chiamata anche teoria del proiettile magico o dell’ago ipodermico, si rifà ad una visione comportamentista del recettore del messaggio (a stimolo consegue risposta).

Teorie successive sostengono che non vi è una diretta relazione fra stimolo e risposta, ma i messaggi hanno effetti sulla struttura cognitiva degli individui, quindi diversi in ragione delle caratteristiche individuali.

Si iniziò ad osservare che le persone tendono a scegliere i mezzi di comunicazione a cui esporsi – attraverso ad esempio l’acquisto di un

quotidiano o di un altro –, quindi gli effetti delle comunicazioni sono diverse in relazione anche alla differente fruizione (*fruizione selettiva*).

Il *modello di comunicazione a due fasi* ha messo in luce che vi è una interdipendenza fra comunicazione di massa e interpersonale; i mezzi di comunicazione inviano messaggi ad un ambiente sociale, in cui le persone poi comunicando tra di loro sul contenuto del messaggio ne definiscono in gran parte l'efficacia. Vi è quindi una ripercussione del messaggio che si realizza attraverso la comunicazione interpersonale. Gli *opinion leaders* sono le persone che più di altre mediano il messaggio ricevuto dai media verso il gruppo. Si è anche osservato che più spesso anziché un funzionamento a due fasi avviene un flusso multifasico in cui le persone si influenzano reciprocamente.

Secondo la *teoria delle gratificazioni*, è importante ciò che i fruitori fanno con i media, cioè le abitudini d'uso; infatti nessuno è un recettore passivo ed acritico. Le persone cercano di soddisfare i propri bisogni e le proprie attese.

Le teorie fin qui esposte sono riferite agli effetti di breve termine dei mass media. Dagli anni Settanta iniziò anche un interesse verso gli effetti di lungo termine, che qui non si riportano poiché di maggior pertinenza della comunicazione che interessa i mass media che di quella strettamente organizzativa interna.

Scheda 4 - Cambiare la mentalità

I termini *cultura* e *atteggiamento* sono tra di loro distanti, provenendo da tradizioni di ricerca e discipline diverse; ciò non toglie che nei fatti vi siano delle influenze tra atteggiamenti e culture. Qui vengono trattati in un'unica scheda perché corrispondono a ciò che nel senso comune viene chiamata *mentalità*, che è una delle variabili sulle quali si vuole solitamente incidere attraverso la comunicazione interna.

La **cultura** è stata studiata in moltissime discipline tra cui l'antropologia culturale, la sociologia, la psicologia.

Nelle manifestazioni umane, è cultura ciò che non è naturalmente determinato, dall'arte alla tecnica; il regno della cultura è quindi molto esteso. Oggi si tende a superare la contrapposizione fra natura e cultura prendendo atto che vi è una interdipendenza fra questi due mondi.

Cercando di definire cosa sia la cultura, possiamo individuare quattro macro aree:

- un insieme di artefatti, cioè di aspetti materiali che sono utilizzati per l'interazione con l'ambiente;
- un sistema di conoscenze, cioè un insieme di modi di pensare e di vedere le cose, di interpretare il mondo, di fare previsioni;
- un insieme di pratiche, cioè di azioni; esse possono essere di produzione, cioè creative, o di riproduzione, cioè di ripetizione di pratiche già consolidate;
- un nucleo di valori, cioè ciò che le persone ritengono importante o non importante, giusto o sbagliato, bello o brutto, da fare o da evitare. Si può dire che il sistema di valori è la parte più profonda della cultura.

Parlando di culture, non ci si riferisce soltanto alle culture di gruppi sociali estesi come una nazione; ogni organizzazione ha una propria cultura.

Tra i diversi modelli delle culture organizzative, quello proposto da Bellotto e Trentini prevede due dimensioni lungo le quali classificare le culture: vi sono culture che valorizzano le differenze o piuttosto l'uguaglianza; e vi sono culture per le quali è importante la partecipazione rispetto invece a quelle che si basano sull'isolamento. L'incrocio di queste due dimensioni dà luogo a quattro tipi di cultura organizzativa, come in questo schema:

<p><i>Differenze-isolamento</i> Cultura normativo-burocratica</p>	<p><i>Differenze-partecipazione</i> Cultura tecnocratico-paterna</p>
<p><i>Eguaglianza-isolamento</i> Cultura permissivo- individualistica</p>	<p><i>Eguaglianza-partecipazione</i> Cultura familistico-materna</p>

Non mancano modelli in cui si rileva il cambiamento della cultura al cambiare della fase di vita di altre variabili di un'organizzazione; ad esempio Greiner (1975) ha preso in considerazione l'età dell'azienda, le

sue dimensioni, i periodi di evoluzione – crescita “senza scosse” –, i periodi di crisi – turbolenze dell’ambiente e conseguente necessità di adattarsi.

Dopo ogni periodo di evoluzione, in cui un tipo di cultura è indiscusso, sopraggiunge un periodo di crisi in cui una possibile risposta è la crescita dell’organizzazione e il cambiamento della cultura, ad esempio da una cultura basata sull’autonomia ad una basata sulla delega, oppure da una basata sulla delega ad una basata sul coordinamento.

L’**atteggiamento**, studiato in psicologia sociale, è stato definito in moltissimi modi; in sintesi e semplificando, si può dire che è un costrutto che influenza sia i processi cognitivi – percezione, pensiero, credenze –, sia i processi affettivi, sia quelli comportamentali, per cui tende a influenzare le risposte che le persone forniscono. In altre parole, è una tendenza ad esprimere valutazioni a favore o contro un determinato oggetto sociale, rendendo coerenti con questa espressione anche i comportamenti, gli affetti, i modi di pensare. Un esempio è l’orientamento politico, oppure quello religioso; si può parlare in azienda di atteggiamento verso un certo modulo, o verso una scelta strategica della direzione, verso l’uso di un certo dispositivo di protezione riguardante la sicurezza lavorativa, verso la qualità.

Hanno un’importanza sia a livello individuale, sia a livello di gruppo o interpersonale, sia anche a livello intergruppi (cioè nei rapporti fra gruppi diversi: ad esempio “quelli del marketing” e “quelli della produzione”). Possono essere misurati attraverso appositi strumenti, ad esempio questionari di diversa natura.

Gli atteggiamenti hanno diverse caratteristiche quali ad esempio: l’*estremità* – quanto è intensa la risposta di valutazione verso l’oggetto sociale – l’*intensità* – quanto è coinvolgente affettivamente per una persona –, la *conoscenza* – quante informazioni sono possedute sull’oggetto –, ed altre ancora.

Gli atteggiamenti si formano in diversi modi, attraverso processi di apprendimento – ad esempio osservando il comportamento altrui, ed accettando le loro tendenze –; o sulla spinta a mantenere una coerenza interna fra i propri diversi atteggiamenti, ma anche tra questi e i comportamenti, gli affetti, le credenze; oppure ancora nel modo in cui un oggetto viene socialmente definito – anche attraverso mezzi di comunicazione – ed accettato.

Cambiare atteggiamenti e cultura attraverso la comunicazione è possibile? Per quanto riguarda gli atteggiamenti è consolidata una tradizione di studi in tal senso, ed esistono modelli, utilizzati ad esempio in pubblicità. In uno di questi (Petty, Cacioppo, 1986) si rileva che esistono due tipi di possibile elaborazione dell'informazione che vengono fatti da chi riceve un messaggio persuasivo; una modalità di elaborazione – definita percorso centrale – più razionale, in cui sono importanti ad esempio il numero di argomentazioni favorevoli ricevute sull'oggetto, le capacità intellettive di attenzione ed elaborazione e valutazione del messaggio, la motivazione ad impegnarsi nell'elaborazione del messaggio; la seconda modalità – definita percorso periferico – dove sono più importanti le sensazioni positive o negative ricevute attraverso il messaggio, l'importanza e l'attrattività della fonte, il numero di argomenti. Il percorso periferico è più utilizzato di fronte a messaggi rispetto ai quali è scarso l'interesse e la motivazione ad elaborarli.

Per quanto riguarda la cultura, il discorso è più complesso; le culture cambiano spesso di fronte agli adattamenti imposti dall'ambiente fisico o sociale; è possibile tuttavia impegnarsi per un cambiamento della cultura di un gruppo cui si appartiene, ma i tempi e le probabilità di successo sono proporzionali alla dimensione della comunità – organizzazione – cui ci si riferisce ed all'investimento – tempo, risorse diverse – che si vuole fare in tal senso.

È importante per il successo di una tale azione:

- ✓ la coerenza di messaggi inviati nello stesso periodo e da attori diversi, con riferimento anche – e in special modo – ai messaggi fattuali, cfr. scheda 2 sul linguaggio dei fatti;
- ✓ la coerenza nel tempo dei messaggi inviati.

Particolare interesse per i cambiamenti o i mantenimenti culturali rivestono inoltre i messaggi di tipo simbolico.