

**Studio Carlo Luigi Ciapetti**  
**22° CONVEGNO SUL RISCHIO BENE NEL LEASING**  
*Alla confluenza fra imprenditoria e finanza*  
Hotel Albani - Firenze - 20 Ottobre 2011

**La comunicazione, interna e esterna**

*Prof. Alessandro Bertirotti e Dr. Paolo Boschi*

---

***Relazione del Prof. Bertirotti***

Il termine comunicazione significa “mettere in comune”, e fin qui nulla di innovativo. Ma quando si voglia approfondire il termine, si comprende che il “mettere in comune” richiede un “luogo” e un “tempo”, perché qualsiasi azione umana ha a che fare con due categorie mentali: lo spazio e il tempo. In sostanza, la comunicazione prevede tre elementi basilari: gli interlocutori, uno spazio ed un tempo, i quali devono, in qualche misura e forma trovarsi fra di loro in un rapporto di coerenza logica.

In altri termini, io non posso comunicare alcunché se non sono in presenza di un interlocutore, che può o meno occupare il mio stesso spazio concreto, anche se in tempi diversi. Per esempio, quando invio una e-mail, comunico con un interlocutore che può condividere o meno lo spazio cognitivo, ossia i riferimenti territoriali cui la mia e-mail si riferisce, in un tempo che può essere quasi sincrono, se mi risponde subito alla e-mail, oppure differito, se risponderà alla mail appena sarà nelle condizioni di farlo. In questo ultimo caso, per esempio quando sarà di nuovo di fronte al suo computer, se nel momento in cui io invio la mail egli si trova altrove.

Come vedete, questi tre elementi (interlocutori, spazio e tempo) devono però essere tra loro in una relazione logica, grazie alla quale “ciò che metto in comune” viene decodificato, compreso e chiarito. Le attese, le intenzioni, i bisogni e i programmi che vengono comunicati entrano così a far parte di un “recinto cognitivo” logico e coerente fra questi tre elementi che, nella loro espressione, costituiscono dei veri e propri modelli di regolamento circa il comportamento comunicativo.

In altre parole, nel momento in cui scrivo la mia e-mail ed utilizzo un verbo al futuro, e specifico persino il tempo limite massimo all’interno del quale io devo realizzare i desiderata espressi, stabilisco una “legge morale” e logica all’interno della quale il destinatario deve muoversi. Ecco che la sintassi e la grammatica della comunicazione diventano espressioni di una “regola di comportamento”.

Qualcosa cambia se ad inviare la mail è una femmina umana oppure un maschio, perché la percezione della logica fra questi tre elementi si modifica. Per esempio, nel primo caso, quello della femmina, vi sarà una particolare attenzione ad una sintassi che sia chiara, efficace e gentile, mentre nel secondo caso, quello del maschio, pur conservando gli elementi di chiarezza, la e-mail darà particolarmente risalto alla realizzazione dell’obiettivo prescritto secondo i termini comunicati, con una certa “imperiosità”.

Questo perché il maschio è particolarmente attento ad una comunicazione univoca, mentre la femmina è attenta ai feedback dell’interlocutore, lasciando un maggiore spazio alla interlocuzione.

Per interpretare questa differenziazione, che a volte provoca “simpatie” od “antipatie” fra i colleghi di una stessa azienda o reparto di essa, è necessario conservare nella comunicazione qualcosa di maschile e femminile.

Chiamerei questa assimilazione “comunicazione equo solidale”, che ha indubbiamente il suo punto di forza nell’adesione all’idea femminile di affiliazione, secondo la quale “siamo tutti sotto lo stesso cielo”, ossia tutti nelle medesime condizioni professionali, per cui l’interlocuzione paritetica (ossia allo stesso livello), anche se all’interno di una gerarchizzazione, è sempre migliore rispetto a quella univoca (ossia quella a senso unico, dal più alto nella scala dirigenziale al più basso).

D’altra parte, il maschio umano, fin dall’adolescenza, grazie all’azione del testosterone e della vasopressina, due ormoni sessuali importanti per i loro effetti sulla mentalità maschile, è attento al rispetto incondizionato della struttura gerarchica di un gruppo, con i relativi tentativi di esserne all’apice.

La femmina umana, invece, grazie all’azione dell’ossitocina e del progesterone, rimane altalenante per tutta la sua vita anche a causa dei suoi repentini cambiamenti di umore, ma al contempo è particolarmente in grado di interpretare lucidamente e gli stati emozionali degli interlocutori, anche attraverso le parole di una e-mail.

Ecco che, in questo contesto, la comunicazione interna aziendale deve tenere conto di elementi particolari e specifici, riferibili agli status degli interlocutori ed al loro essere maschi o femmine, ma, nello stesso tempo, tenere conto di una comunicazione universale (ossia generale e comprensibile oltre le barriere della propria specifica identità), valida per tutti e, soprattutto, coerente con quella esterna.

Quando si verifica questo tentativo di integrazione, tra il particolare ed il generale, si ottengono buoni risultati anche nello stabilire una ulteriore logica coerente tra la comunicazione interna e quella esterna dell’azienda, favorendo il processo di fidelizzazione degli stessi dipendenti, come dei clienti.

In altre parole, la continuità logica che si stabilisce fra quello che comunico all’interno di una azienda, che viene vissuto come stile di vita dei membri dell’azienda stessa, e quello che comunico all’esterno permette al dipendente di “difendere emotivamente ed eticamente” lo stile dell’azienda alla quale appartiene.

Egli, in questo caso, potrà dire che l’azienda si comporta internamente proprio secondo lo stesso stile cognitivo con cui (qui) comunica se stessa all’esterno.

---

### ***Relazione del Dr. Boschi***

Il tema della comunicazione è stato menzionato in quasi tutti gli interventi che hanno preceduto questa presentazione. Il dato conforta, poiché evidenzia l’importanza della riflessione nel merito. Per operare nel credito occorre saper leggere un bilancio, ma certo anche saper leggere il linguaggio del corpo ed ascoltare le parole aiuta molto.

Ne ha fatto menzione per primo Carlo Luigi Ciapetti, affermando: “*Il recuperatore che tratta male non fa un buon servizio, che recuperi o meno*”. Si evince qui la necessità di superare la logica del fine che giustifica i mezzi per avventurarsi nel territorio della relazione e del linguaggio al fine di orientate a contenere i conflitti fra persone per concentrarsi sulla ricerca della soluzione, dell’assertività fondata sulle tecniche di argomentazione e negoziazione, di un modo di porsi che contribuisca a diffonderne l’immagine positiva ogni volta in cui ricorrano le condizioni per poterlo fare.

Nel suo intervento “Rispettare la complessa filiera dei controlli”, Maria Cristina Benassai ha ricordato i problemi derivanti da mancanza di comunicazione nei controlli, sottolineando *“la necessità di condividere i vissuti aziendali per prevenire o mitigare i rischi e... imparare dagli errori”*. Altro tema di grande rilevanza e attualità, questo, su cui Apogeo studia e organizza corsi da diversi anni.

Il concetto di fondo è che raramente gli incidenti sono causati da un unico errore, umano o tecnico: più spesso sono il frutto di una concatenazione di eventi, tanto che la persona individuata come responsabile dell'errore finale è solo l'ultimo casuale anello di questa catena. Infatti, prendendo in considerazione tutti gli eventi e i deficit che causano un errore o un incidente, si rileva che nella maggior parte dei casi si tratta di problemi di manutenzione, di decisioni manageriali errate, di concomitanze infauste di eventi di per sé legittimi o accettabili, di sistemi di comunicazione inefficaci.

Da tale considerazione nasce un modello (Reason, 1990) utile per individuare e diagnosticare gli errori in sistemi socio-tecnici complessi. Questo modello distingue gli errori in latenti e attivi. Reason descrive i primi come *“patogeni”*, poiché rimangono latenti all'interno dell'organizzazione, incapaci di per sé di far danni ma che, in connessione con altri fattori e in condizioni facilitanti, possono dare origine ad un evento patologico.

Quanto più sono numerosi, tanto più probabile sarà il verificarsi di una combinazione scatenante.

Una buona attività di formazione che sensibilizzi alla questione e fornisca gli elementi utili per identificare le possibilità di errori latenti può contribuire a ridurli.

I secondi, gli errori attivi, vengono individuati più facilmente in quanto fattori scatenanti dell'incidente. In genere si collocano al livello delle persone, quindi il loro riscontro coincide spesso con l'identificazione di una responsabilità individuale, di un *“capro espiatorio”*.

Al riguardo, può essere utile riportare qui un brano da un mio libro (P. Boschi e L. Sprugnoli, *“Gestire i collaboratori”*, edito da Giunti nel 2008): il capro espiatorio *“in origine era un autentico caprone, sulla cui testa il sacerdote poneva le mani confessando i peccati della comunità. Il quadrupede veniva quindi rispedito fra macchie e radure, portando con sé colpe, delitti, crimini e trasgressioni altrui. Pare che alla fine venisse anche precipitato da una rupe, tanto per essere sicuri che il popolo rimanesse mondato dalle proprie turpitudini, almeno per un po'”. Nelle aziende il capro espiatorio può essere l'altro reparto: il marketing è bloccato perché quelli del legale fanno troppi sofismi, mentre quelli del legale si lamentano che il marketing esce con pubblicità eccipienti e poi tocca a loro gestire le cause dei consumatori. All'interno di un gruppo è la persona su cui vengono fatte ricadere colpe e tensioni, nel tentativo più o meno inconsapevole di scaricare l'energia negativa altrimenti insopportabile. Infatti, per gli animi sciocchi e disinvolti trovare una sorta di parafulmine umano sembra molto più semplice che risolvere i problemi. Immolando qualcuno sull'altare della coscienza collettiva il capo viene però meno al proprio ruolo: fugge le responsabilità, nasconde i problemi, scatena la ferocia degli aggressivi, il timore di essere vittime nei passivi, il dissenso degli assertivi. Inoltre, quello che all'inizio sembra un simpatico scherzo può evolvere anche drammaticamente. Di più, un'autorità superiore potrebbe configurare ipotesi di mobbing e violenza morale. I problemi vanno affrontati per quello che sono. Nasconderli per un po' in genere serve solo a farli riemergere ingigantiti o a generarne altri. O entrambe le cose”*.

Occorre allora attivare un sistema, sostenuto dalla formazione, che consenta di gestire gli errori andando alla ricerca delle cause per eliminarle, evitando che la caccia al reo alzi barriere difensive e tenda a nascondere ogni tipo di inconveniente.

Nella sua relazione *“Il recupero del credito in un ambiente di crisi”*, Marco Recchi ha rilevato che *“la crisi non ha più una dimensione temporale”* e che pertanto *“occorre formare gli operatori”*.

Nell'affermarlo si è tutti d'accordo ma al dunque accade però di udire proteste del tipo *“nei corsi si dicono cose vere solo in teoria, la pratica è un'altra cosa”*.

Affermazione che mostra come ci sia qualcosa che non va nella progettazione del corso o nella sua concretizzazione. Infatti, ogni contenuto dovrebbe presentare schemi di riferimento adeguati per fornire un orientamento all'azione.

Quando non è così, o quando il collegamento non è reso evidente, rimane il senso dell'occasione sprecata, del tempo perso. Un vero peccato.

Alcuni, soprattutto quando si parla di comunicazione, arrivano a un compromesso del tipo *“Posso dire e fare così sul lavoro, ma poi a casa mia faccio come mi viene”*.

Altra testimonianza di qualcosa che non ha funzionato: se la mente ha davvero allargato i propri confini mettendo a fuoco un concetto condivisibile, non è più disponibile a tornare indietro. Tutto sta a sostenerne il percorso in modo positivo e costruttivo.

Altri affermano che in aula si annoiano. Sono quelli che dividono le informazioni in due categorie: da un lato quelle che conoscono già, e che quindi trovano inutile ascoltare, dall'altro quelle che non conoscono e che quindi... sono inutili.

Più o meno la stessa logica che condusse alla distruzione della Biblioteca di Alessandria.

Qui è compito del docente lavorare sulla motivazione ad apprendere, in sintonia con i capi. Ne sono un esempio emblematico i corsi in tema di sicurezza: quando questo aspetto è latitante, il DPI rimane letteralmente appeso al chiodo. In buona sostanza, è necessario che ogni corso sia prima di tutto un sostegno alla consapevolezza e allo sviluppo del modo di pensare e agire.

Dall'intervento di Roberta Boeri, *“Analisi del ricollocamento nel leasing nautico”*, viene una riflessione specifica sull'importanza ineludibile della comunicazione per i venditori. Sostiene infatti la relatrice che *“occorre capire perché il cliente acquista”*. Quando ci si riesce, diviene possibile fare leva sulle sue motivazioni più profonde, evitando con cura che il prezzo possa essere l'unica chiave di vendita.

Alessandro Bertirotti, autore del nuovissimo volume *“La mente ama”*, ha poi puntualizzato il concetto, esplorando le diverse dinamiche del maschile e nel femminile in una trattativa di acquisto. Altro elemento fondante, questo, per un buon corso di comunicazione, tecnica di vendita e sviluppo professionale e personale.

Da Paolo Lorenzoni viene invece una considerazione operativa: *“I venditori non possono più essere stagionali. Occorre che vadano a cercare occasioni là dove si trovano”*.

Si evidenziano così ulteriori ambiti di approfondimento per la formazione di vendita e di relazione con il cliente: il ruolo del venditore, lo studio dei contesti, il marketing plan territoriale, la creazione e l'uso attivo dell'indirizzario, la gestione dell'agenda e della telefonata.

Tutti elementi che hanno un fattore comune: la comunicazione con il contesto di riferimento.

Sempre nel suo intervento, Alessandro Bertirotti, ha messo anche a fuoco un aspetto rilevante del tema: *“La comunicazione coerente... ricerca un comportamento equo solidale”* e, per farlo, *“si definiscono i destinatari della comunicazione... si comunicano gli obiettivi... i tempi di realizzazione... [e] gli strumenti a disposizione”*.

In tutto ciò, il concetto di *“obiettivo”* assume una rilevanza particolare.

Con i presenti è stato quindi esaminato un caso tratto da un altro mio libro (P. Boschi e L. Sprugnoli, *Superare l'ansia*, edito da De Vecchi nel 2011):

RAGAZZA: *E così ho dovuto invitarlo a pranzo anche domenica. Ma perché insiste?*

AMICA: *Forse si fa delle illusioni, visto che continui a uscirci.*

RAGAZZA: *Ma non è il mio tipo. E' tanto un bravo ragazzo, ma non mi interessa proprio.*

AMICA: *E tu diglielo.*

RAGAZZA: *Ma come faccio? Soffrirebbe troppo.*

AMICA: *Così lo fai stare peggio.*

RAGAZZA: *Hai ragione. Quando ha finito di montarmi l'armadio glielo dico.*

Nel libro c'è anche l'analisi del caso: *“Stando alle sue dichiarazioni la ragazza non vuol far soffrire l'uomo. Si comprende benissimo che le interessa anche il montaggio dell'armadio. Probabilmente sentirsi desiderata le fa piacere. Tuttavia non riesce ad essere soddisfatta fino in fondo di come passerà la domenica: sta riuscendo a rovinarsi un giorno di festa. Siamo quindi onesti con noi stessi nel definire i nostri obiettivi. L'obiettivo è ciò a cui si vuole arrivare. Definirlo con chiarezza e tenerlo sempre presente è estremamente importante, poiché è ciò che consente di individuare le azioni da compiere (“come ci arrivo”) e, in termini più generali, fornisce un orientamento in tutte le scelte della vita. Attualmente ragionare in questi termini sembra avere molta più importanza rispetto al passato: oggi la chiarezza nelle scelte è fondamentale poiché ciascuno di noi ha davanti a se un numero sempre più vasto di possibilità ed è sempre meno possibile percorrerle tutte”.*

La questione è rilevante anche in termini di comunicazione: la definizione dell'obiettivo permette di individuare cosa dire e come dirlo, oppure quando e cosa tacere, dato il contesto.

In altri termini, l'obiettivo chiaro orienta la comunicazione e l'azione, consentendo di verificarne l'efficacia rispetto al risultato atteso, definito in partenza. Soprattutto, è un riferimento per allineare “sentire”, “pensare” e “agire”, è quindi un “generatore di coerenza”.

L'atto comunicazionale è reso complesso anche – e soprattutto - dalla necessità di trovare ogni volta una sintonia con l'interlocutore, poiché i riferimenti di ciascuno possono portare a interpretazioni personali di ciò che ha detto l'altro, rendendo il messaggio in arrivo diverso da quello in partenza.

Una certa sub-cultura, che alligna anche in Rete, sembra invece negare la necessità di svilupparsi nelle tecniche di comunicazione.

Fraasi come *“Chi è in grado di capire non ha bisogno di spiegazioni, chi non capisce non capirà mai”* oppure *“io sono responsabile di ciò che dico, non di quello che capisci tu”* denotano, come ha stigmatizzato Dario Fo nelle sue lezioni di teatro del 1984, *“una mentalità da aristocratici d'accatto”*.

La proposta del Nostro è invece: *“impariamo a farci capire sempre, con chiarezza e con ogni mezzo disponibile (sempre preoccupati di esprimere un certo stile, per carità); quindi metodo, razionalità... emozione controllata... e soprattutto preoccuparsi sempre dello spettatore”*.

L'intervento conclusivo della mattinata, a cura di Valter Bencini, è infine entrato nel merito dei principi della comunicazione.

Nei limiti del tempo a disposizione, un momento specifico di riflessione va dedicato a uno strumento concreto per sostenere il governo della comunicazione in tempi turbolenti: l'attenzione ai concetti e alle parole cosiddette “valigia”.

Ne ho trattato nell'articolo "*Fatti, valori e dibattito*" (contenuto nel volume di autori vari "*Argomentare le proprie ragioni. Organizzare, condurre e valutare un dibattito*", edito da Loffredo nel 2011): "*Si tratta di espressioni, o anche di singoli vocaboli che sembrano mettere tutti d'accordo solo perché permettono a ciascuno di attribuire loro il significato che più gli è congeniale, anche se diverso da quello degli altri. Alcuni esempi tratti dal dibattito politico e dall'ambiente familiare esemplificano il concetto in tutta la sua importanza. Un esempio valga per tutti: certo ognuno è d'accordo sull'opportunità di "premiare il merito". La discussione potrebbe tuttavia farsi aspra al momento di decidere se il "merito" corrisponda all'impegno o al risultato e di come si misurino quello e questo, soprattutto se a seconda dell'accezione scelta taluno rimanesse escluso dai ricchi riconoscimenti. Anche questo tipo di consapevolezza permette di strutturare meglio il divenire del dialogo, di raccogliere informazioni precise e complete e, all'occorrenza, di condurre la conversazione in una direzione specifica*".

Ecco alcuni esempi di "*parola valigia*", con la domanda di verifica per evitare interpretazioni personali ed arbitrarie:

- Ø "La crisi di governo non deve succedere..." Perché *non deve succedere* ?
- Ø "E' chiaro a tutti che..... " *A tutti chi? Chiaro come e perché* ?
- Ø "Test clinici confermano che..." Quali *test* ? Fatti da chi ?
- Ø "Costa poco...." *Poco* quanto ?

La capacità di comprendere le trappole della comunicazione, di analizzare i dichiarati per esplorare la sostanza delle cose, contribuisce anche alla lotta per la diffusione di un'etica degli affari. Lo ha proclamato con chiarezza Marco Recchi, "*non si può lasciare il mercato in mano a una concorrenza che non rispetta le regole*", pretendendo fra l'altro un'assunzione di responsabilità da parte degli enti pubblici".

L'applicazione diffusa delle regole genera infatti una sicurezza generale che permette a tutti, operatori e clienti, di muoversi con quelle certezze che sono parte integrante di un'economia sana e in movimento. Come afferma la mia collega Lucia Sprugnoli nel suo libro "*Rafforza la logica*" (anche questo edito da De Vecchi, nel 2011) "*Bisognerebbe essere tutti persone perbene, se non altro per interesse*".

In estrema sintesi e nel quadro di questo Convegno, una buona comunicazione consente quanto meno di:

- Ø recuperare tempo e produttività;
- Ø diminuire il contenzioso;
- Ø fidelizzare i clienti e sostenere il "passa parola";
- Ø sviluppare la capacità di acquisire informazioni oggettive;
- Ø prevenire le truffe;
- Ø aprirsi al nuovo e gestirlo come sviluppo naturale.

Da qui l'importanza di una buona formazione specialistica, intesa e vissuta come uno dei cardini del settore, soprattutto in questi tempi turbolenti, che sembrano essere diventati la normalità e come tali vanno gestiti.

>>>0<<<

## **BIBLIOGRAFIA**

P. Boschi, *Fatti, valori e dibattito*, in AA. VV., "*Argomentare le proprie ragioni. Organizzare, condurre e valutare un dibattito*", Loffredo Editore, Casoria-Napoli, 2011 (con UniPD).

L. Sprugnoli, *Rafforza la logica*, De Vecchi, 2011

P. Boschi, *Categorie del femminile nel pensiero pittorico maschile*, in Rivista “Amici dei Musei, FIDAM (Federazione Italiana delle Associazioni “Amici dei Musei”), 120-123, 2010.

P. Boschi e L. Sprugnoli, *Superare l'Ansia*, De Vecchi (Gruppo Giunti), 2010, VII edizione.

P. Boschi e L. Sprugnoli, *Gestire i collaboratori*, Demetra (Gruppo Giunti), 2007, III edizione.

P. Boschi e L. Sprugnoli, *Gestire le riunioni*, Demetra (Gruppo Giunti), 2007.

P. Boschi e L. Sprugnoli, *Gestire il tempo*, Demetra (Gruppo Giunti), 2006, II edizione.

L. Woods, *Dell'arte del tacere*, demetra (Gruppo Giunti), 2000

P. Boschi e L. Sprugnoli, *Gestire e prevenire Conflitti e Frustrazioni nel lavoro e nella vita privata*, Demetra (Gruppo Giunti), 1997.

>>>o<<<