

RISCOPRIRE IL VALORE DELLE CONVERSAZIONI IN AZIENDA

“Tutta la vita consiste in una serie di conversazioni organizzate che si svolgono tra persone che interpretano vari ruoli. Quello che ci caratterizza come esseri umani è, in effetti, la capacità di conversare”

Edgard H. Schein



Raul Alvarez, partner Inalto Management & Consulting, responsabile del Conversation Design Lab

L E CONVERSAZIONI VIS-À-VIS A RISCHIO ESTINZIONE

La frequenza con cui oggi si comunica on line sta cambiando abitudini nel modo di pensare, di esprimersi, di relazionarsi. Anche su questioni delicate si ricorre spesso a una call o a WhatsApp. Risposte veloci, poco approfondimento, discussioni ridotte all'osso, se non addirittura evitate. Anche molte riunioni cominciano ad adottare quest'approccio. Gli acclamati Sprint e Retrospective, derivati dal framework Agile, contraggono i tempi, ma rischiano di prosciugare quello spazio generativo di idee che emerge da una discussione ben condotta. Per inseguire l'efficienza si riducono le conversazioni vis-à-vis dove l'attenzione alle sfumature del linguaggio, alle dinamiche dell'interazione e al contesto, richiedono più tempo e sono più impegnative, ma la "ricchezza semiotica" del vis-à-vis consente di cogliere messaggi impercettibili da remoto che aiutano a interpretare correttamente la comunicazione, a sciogliere equivoci e a rin-

forzare le relazioni.

Il diffondersi del lavoro a distanza, le nuove generazioni di chatbot, che conferiscono a "conversazioni artificiali" una parvenza di naturalezza, potrebbero finire col tempo per marginalizzare o persino sostituire le conversazioni vis-à-vis, depauperando importanti soft skill che solo gli incontri in presenza consentono di coltivare. Dopo tutto è nel vis-à-vis che s'innestano quei processi di empatia da cui nasce la comprensione reciproca e la cooperazione, e dove lo scambio di idee trova spazio creando nuove opportunità. Come recuperare questa risorsa preziosa che reclama tempo in un mondo che premia la velocità?

IL VALORE DELLA CONVERSAZIONE

La tecnologia ha preso il sopravvento, e la pandemia ha agito da acceleratore. Nell'emergenza si è rivelata un'alternativa. L'attenzione dei piani formativi all'uso delle piattaforme e ai temi del digitale ha tolto spazio all'apprendimento delle pratiche conversazionali illudendoci che sia pos-

sibile trasferire tutto on line. Ma le conversazioni vis-à-vis rimangono un bene insostituibile, un generatore di ossigeno psicologico che rinsalda le relazioni. E chi oggi è tornato in azienda lo avverte.

Sviluppare abilità conversazionali sul lavoro è da sempre al centro dei nostri interventi. Riuscire ad

esprimere obiezioni senza temere di essere attaccati; accogliere un punto di vista diverso dal proprio cercando ciò che di utile contiene; sostenere una tesi con solidi argomenti; familiarizzare con diversi "tipi di conversazione" per saper come e quando transitare da una all'altra, aumenta il senso di autoefficacia delle persone e migliora le performance.

MA PERCHÉ NON CI CAPIAMO?

Conversare deriva dal latino *conversari* "trovarsi insieme". Il dialogo è il punto di partenza e "un punto d'incontro", al contempo, di ogni conversazione, la chiave d'accesso a quei modelli mentali (o mindset) che guidano il modo di pensare e di agire di ciascuno. Le incomprensioni spesso nascono dall'ignorare che un modello mentale e le convinzioni che ne derivano non sono "la realtà", ma solo una sua rappresentazione in scala ridotta. E quando evitiamo di aprirci al beneficio del dubbio, temendo di perdere le nostre certezze, la capacità di dialogo viene meno, con le conseguenze del caso. Due membri di un team sostengono che "la collaborazione" è il loro valore più importante. Una buona premessa per fare squadra. Eppure, quando lavorano insieme, entrambi accusano l'un l'altro di violare questo principio. Come si spiega? Basterebbe osservarli sul lavoro. Per uno, *collaborare* significa riflettere sempre insieme; per l'altro, rispettare i ritmi individuali. Quando uno si fa da parte per pensare, l'altro continua a bombardarlo di domande, con la conseguenza che il primo pensa: "Che egoista, non ti dà un attimo di tregua!". E il secondo: "Altro che collaborazione! Pensa solo ai fatti suoi". Chi dei due ha ragione? Entrambi e nessuno. Tutti e due pensano che l'altro sia incoerente e non si accorgono che il problema non è la violazione del valore dichiarato, bensì il *criterio* con cui



Presentazione dell'edizione italiana a cura di Raul Alvarez

viene messo in pratica. Ma il loro modello mentale li induce a credere che esista un solo modo per "collaborare", il proprio. Anziché fermarsi ad esplorare il punto di vista dell'altro in cerca di un criterio condiviso, finiscono per lanciarsi accuse reciproche. Fine della collaborazione. La via d'uscita è aprirsi al dialogo. Ma praticarlo con successo non è facile, occorre un metodo.

LE BASI PER UN DIALOGO GENERATIVO

Sulle pratiche dialogiche esiste oggi un'ampia letteratura manageriale. Di recente, sono usciti diversi libri sul tema, *The Art of Focused Conversation* di Brian Stanfield è uno dei più noti. Attingendo ai nuovi modelli di *conversation design* e riletti alla luce della nostra esperienza sul campo, abbiamo tratto *quattro regole* di base per avviare il dialogo.

- 1) **Mettere in stand-by i propri assunti** (convinzioni). Accogliere la visione dell'altro senza esprimere giudizi, sapendo che ogni opinione è filtrata da modelli mentali. Non esistono modelli giusti o sbagliati. Sono tutti relativi. La differenza è solo tra chi ne è consapevole, ed è disposto a metterli in discussione, e chi ci si trincerava dentro scambiandoli per "la realtà". La soluzione consiste nel porre domande esplorative, quali ad esempio: "Vorrei capire cosa ti fa pensare x"? o "Aiutami a vedere ciò che io non vedo" è un invito ad aprirsi, a percepire il mondo dell'altro con i suoi occhi.
- 2) **Praticare l'ascolto empatico**. Prima cerca di capire, poi di farti capire. Ovvero, passare dal "Voglio spiegare", sfoderando subito il proprio punto di vista, al "Voglio capire", ponendo domande aperte che mostrano un sincero interesse per una visione diversa dalla propria.
- 1) **Sospendere ogni reazione**, lasciare da parte le emozioni che interferiscono sull'ascolto affinché le parole abbiano il loro corso. Contenere i comportamenti reattivi concentrandosi sui contenuti.
- 2) **Vedere l'altro come un partner**, anziché un antagonista. Sorta di "autosuggestione" positiva che frena il *bias della polarizzazione* ed evita di spostare la conversazione su chi ha ragione ➤



Elin Miroddi,
founder Inalto
Management
& Consulting,
psicologa e sociologa
dell'organizzazione

e chi ha torto, prima ancora di aver esplorato a fondo come ognuno sia giunto alle proprie conclusioni.

DAL DIALOGO ALLA DISCUSSIONE

Il dialogo aiuta a conoscersi, ad avere una prospettiva più ampia delle situazioni, a generare relazioni profonde. Nei luoghi di lavoro, specie nelle riunioni, prepara il terreno alla discussione e aiuta a prendere decisioni ponderate. Dialogo e discussione svolgono funzioni diverse e complementari. Il dialogo mira a raccogliere dati. La discussione a sostenere una tesi e a confrontarla con quella dell'altro, tenendo conto di ciò che ha raccolto dall'interlocutore. Come sostiene Adam Grant: "La discussione non è una guerra. Non è nemmeno un tiro alla fune con cui trascinare l'avversario nel proprio campo. Somiglia piuttosto a un balletto senza coreografia, negoziato con una partner che ha in mente una serie diversa di passi. Se è troppo aggressivo nel condurre le danze, la partner opporrà resistenza. Se invece riuscite ad adattare i vostri movimenti ai suoi e a convincerla a fare lo stesso, è più probabile che riuscirete a sintonizzarvi". La discussione, quindi, può prendere due strade diverse: quella del *dibattito distruttivo*, dove prevale la voce grossa o del *dibattito costruttivo*, dove vince l'idea migliore. Spesso si pensa alla discussione come un crocevia per il conflitto, e si vorrebbe evitarla. Ma quando il dibattito è costruttivo il conflitto può rivelarsi proficuo perché non attacca la persona, si concentra solo sui contenuti. E il dialogo genera quel senso di *sicurezza psicologica* che porta le persone esprimere il proprio pensiero, un dubbio o un'opinione fuori dal coro.

REGOLE PER UN DIBATTITO COSTRUTTIVO

Saper condurre un dibattito costruttivo richiede delle regole, queste le più collaudate. 1) Tenere l'ego fuori dalla porta. 2) Focalizzare la conversazione sulle idee, non sulle singole individualità. 3) Promuovere il dissenso argomentato. 4) Non saltare le fasi del processo arrivando alla discussione senza essere passati prima per il dialogo. 5) Rendere esplicita la logica del ragionamento con cui si è arrivati alle proprie conclusioni. 5) Distinguere il

momento del dibattito da quello della decisione. Separare le due fasi per dare ossigeno al dibattito evitando che le decisioni vengano prese affrettatamente. 7) Ridurre le polarizzazioni integrando il meglio fra punti di vista diversi apparentemente incompatibili.

Promuovere le conversazioni in azienda rinforza l'apprendimento organizzativo e consolida questa competenza preziosa che, delegandola alla tecnologia, rischia di estinguersi. Aziende innovative come Netflix o Google, già da tempo hanno istituito spazi dedicati per favorire il dialogo in azienda; luoghi dove le persone imparano a confrontarsi, ad includere le diversità, a sviluppare un pensiero integrativo. Vale allora la pena chiedersi: *nell'era del digitale, come salvaguardare questa competenza vitale senza la quale la nostra vita cognitiva, emozionale e sociale finirebbe per inaridirsi? Come coltivare conversazioni generatrici di valore e di benessere organizzativo? Come integrare le conversazioni con la performance.* ■

4 strategie per promuovere il dialogo in azienda

- 1) **Formare dei facilitatori** delle conversazioni, facendoli ruotare durante le riunioni affinché tutti possano accrescere questa competenza.
- 2) **Scegliere "spazi dedicati"** dove i team di reparti diversi possano dialogare e a discutere su questioni importanti per l'azienda, senza essere pressati dalle urgenze.
- 3) **Raccogliere periodicamente le domande** più rilevanti emerse da ogni reparto e diffonderle, stimolando risposte, per focalizzare l'attenzione sulle questioni cruciali e, al tempo stesso, promuovere il pensiero critico e l'apprendimento organizzativo.
- 4) **Celebrare con un premio annuale** le conversazioni che hanno sollevato questioni rilevanti per l'azienda e consentito di generare idee innovative.

Le aziende più innovative adottano queste quattro strategie già da tempo facendo proprio il motto "Dove non c'è dialogo non c'è crescita". E gli straordinari risultati di business che hanno raggiunto dimostrano la validità di questo principio.