



La grande incognita e la crucialità della comunicazione

Premessa

Uno dei pochi effetti positivi della crisi di coronavirus: per molti è stata un corso intensivo di calcolo percentuale e statistica.

Flashback alla primavera 2020. Il cronista televisivo sprizza ottimismo da tutti i pori: oggi solo il cinque per cento dei tamponi effettuati ha dato esito positivo, ieri era il dieci per cento. La curva si sta appiattendolo!

Ma purtroppo è esattamente il contrario: crescita esponenziale, Pasqua agli arresti domiciliari, per non parlare di conseguenze ancora peggiori.

E, ogni giorno, nuovi numeri spaventosi, spesso senza contesto e interpretati in modo errato. Ormai, tutti lo sanno: le cifre assolute non hanno alcun valore se non si confrontano a livello temporale o p.e. regionale. E anche quando la seconda ondata (o è ancora la prima?) ci travolge, le notizie relative alla lettura dei numeri non sono certo migliorate.

Ciò mi fa paragonare il coronavirus al controlling. E, sulla base degli ultimi mesi, mi sento di fare due osservazioni fondamentali.

1. Le grandi (e le numerose piccole) incognite

Molte aziende – anche di grandi dimensioni – stanno affrontando il medesimo dilemma del sistema sanitario: esistono dati *facili* da ottenere che stanno alla base delle decisioni, ma che purtroppo non valgono nulla, e ci sono dati quasi impossibili da ottenere che, invece, potrebbero essere davvero illuminanti.

Una tale situazione può indurre a occuparsi solo della punta dell'iceberg, anziché portare alla luce ciò che si cela sotto la superficie dell'acqua. E, dunque, nonostante gli efficienti management cockpit, i responsabili delle decisioni devono lasciarsi guidare dalle proprie sensazioni *più* di quanto vorrebbero.

I più eterogenei dati sulle vendite atterrano quasi da soli sulla scrivania. Talvolta però sarebbe opportuno scendere in cantina per tirare fuori anche quelli più oscuri: quant'è produttivo l'orario di lavoro? I collaboratori sono sufficientemente motivati? Qual è il livello di fluttuazione e qual è il suo costo? Il rilevamento di questi aspetti non si può fare da un giorno all'altro e il loro miglioramento richiede ancora più tempo. Ciò nonostante, gli imprenditori dovrebbero verificare le dimensioni dell'iceberg che si cela sottacqua.

In breve

Il controlling è come i crauti: bisogna cuocerli più volte perché diventino davvero buoni.

L'impazienza può ritorcersi contro.

Autore

Moritz Jäger

Bibliografia/fonte



La conoscenza dei temi principali consente di raccogliere i dati e confrontarli. Di fatto, il controlling deve fornirci una sola cosa: *confronti comprensibili e verificabili*. E, a questo scopo, esistono solo due possibilità.

- **Confronto incrociato** di *svariati* aspetti in un momento *determinato*.
Esempio: quante mele e pere abbiamo venduto a giugno?
- **Confronto longitudinale** di *un* aspetto in *svariati* momenti.
Esempio: quante mele abbiamo venduto da gennaio a giugno?

Per il confronto incrociato sono spesso idonei i dati chiave relazionali come, p.e., la percentuale dei costi del personale rispetto al fatturato. Solo sulla base di tali relazioni è possibile confrontare aziende (o progetti) indipendentemente dalle loro dimensioni. Occhio: p.e., se i costi del personale sono legati a prestazioni in outsourcing, si finisce a confrontare le mele con le pere se non ci si rende conto.

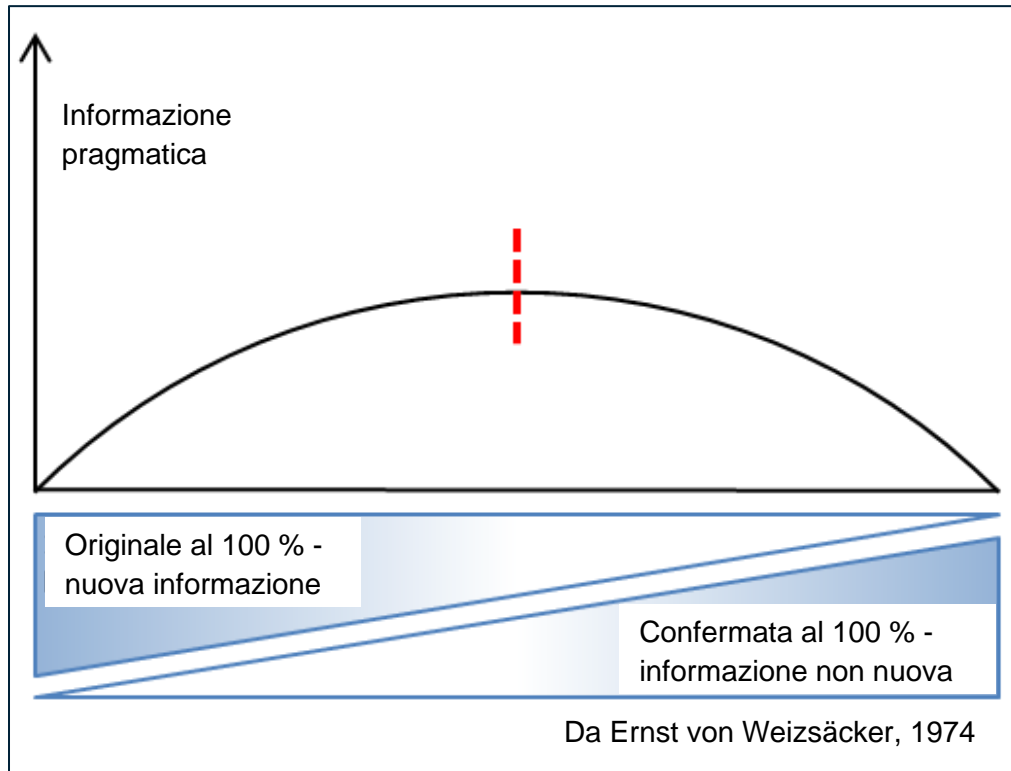
Per il confronto longitudinale sono necessari dati raccolti con *il medesimo metodo* nel corso di vari periodi. E proprio qui, a mio parere, si cela la grande sfida, perché a tale scopo è necessaria continuità del personale, pazienza e non così tanta tecnologia. Le buone aziende puntano sulle persone.

2. La crucialità della comunicazione

Il controlling ha molto a che fare con la comunicazione. L'imprenditrice/imprenditore è in grado di comprendere ciò che fornisce la/il controller? E, inoltre, non sono importanti solo i dati in sé, ma anche la loro elaborazione e il loro trasferimento. Sebbene gli errori si celino ovunque, sono le incomprensioni a essere più irritanti.

Molto note sono le "quattro pagine" della comunicazione di Friedemann Schulz von Thun, meno lo è invece "l'informazione pragmatica" di Ernst von Weizsäcker: mettiamo che riceva un'informazione talmente nuova da non poterla associare a una conoscenza disponibile, tale informazione si vanifica; se, invece, mi viene comunicato qualcosa che già conosco, anche il suo valore è minimo.

Le informazioni offrono grandi vantaggi solo se sono nuove *ed* elaborabili. Nel grafico, questa situazione corrisponde al tratteggio centrale, dove un'informazione è al massimo del pragmatismo (utile); a sinistra sarebbe sovrappiù, a destra noiosa. Il modello a conferma dell'unicità di Weizsäcker (uno dei pochi che trovo validi) è semplicemente geniale e applicabile in molti ambiti.



Cosa devo fare affinché il mio messaggio arrivi all'interlocutore esattamente come lo immagino?
Come devo predisporlo, spiegarlo in dettaglio e riassumerlo?

Qui non parliamo di manipolazione, ma di empatia. Ognuno conosce cose diverse e pensa in modo diverso. Le informazioni si depositano su terreni dalla fertilità differenti e, affinché tutti possiamo comprendere la stessa cosa, si deve partire da un comune denominatore. Il controlling è un *servizio*... e ciò mi riporta nuovamente al coronavirus.

Conclusioni

Tutti abbiamo imparato molto dalla crisi di coronavirus: lavoriamo da casa, conosciamo l'indice R_t e le incidenze settimanali, starnutiamo nel gomito, indossiamo spontaneamente la mascherina. Se non ci sentiamo bene, invece di andare al lavoro, al massimo ci trasciniamo dal medico. Tuttavia, la grande conquista è un'altra: i maschi si lavano le mani.