

*Ciò che è scritto acquista un valore "morale"
e pratico che trascende di molto il solo fatto di essere scritto,
che pure è una cosa puramente materiale.*

Antonio Gramsci

Stilare una circolare e un verbale di riunione

«L'ordinamento della scuola media superiore - scrive Vittore Vezzoli su "Comunico" ("La comunicazione scritta non è morta. È cambiata", n. 1, ottobre 1996) - è sostanzialmente ancora quello dettato da Giovanni Gentile. Esso prescrive che gli alunni siano gradualmente portati a scrivere in modo "vieppiù complesso". La particolare storia della nostra lingua giustifica il ricorso a un modello aulico poiché, ai tempi di Gentile, l'italiano era una lingua prevalentemente scritta, poco legata alle parole usate dalla maggioranza degli italiani. Del resto Gentile non era uno sciocco, e sapeva quel che voleva. In sintonia con il clima politico e sociale del tempo, pensava che, al di là delle parole d'ordine, non fosse molto necessaria una scrittura che favorisse la comprensione e la partecipazione dei cittadini.

«Poiché tutti, andando a scuola - continua Vezzoli - abbiamo più o meno assimilato quel modello, nello scrivere sentiamo come una mano interiore che ci allontana dalla frase semplice e chiara, dalla parola comunemente usata. Sentiamo quello che Calvino chiamava il "terrore semantico", la paura cioè di usare le parole e i costrutti densi di significato; la paura che fa scrivere "attivare l'accensione dell'impianto termico" al posto di "accendere la caldaia"...».

Nello scrivere per lavoro tale paura si traduce in quell'impulso alla

complicazione che abbiamo già incontrato più volte e che fa dire «con la presente vi significhiamo il nostro disappunto» anziché «lamentiamo», oppure «vogliate gradire il nostro più cordiale arrivederci» anziché «cordiali saluti».

Forse l'espressione più caratteristica di questo scrivere in modo «vieppiù complesso», ma, ancor più, del «terrore semantico», è la lettera circolare.

I pesanti retaggi del «dispaccio del re»

Interpretata come il «dispaccio del re», più che come uno strumento di comunicazione interna, e come tale da inserire coerentemente nel sistema di comunicazione aziendale, la circolare utilizza ancora oggi il linguaggio dell'apparato, un linguaggio scarno, freddo, spersonalizzato.

Ma soprattutto non dichiara mai apertamente il proprio scopo; non dice mai perché è stata fatta, o si sta facendo, o si deve fare una certa cosa.

Un caso tipico di questa mancanza di chiarezza è la circolare che comunica un trasferimento: «La presente per informare il reparto tale che il signor tale è stato inserito in un iter formativo teso ad accrescere il suo bagaglio di conoscenze relativo all'area di riferimento e finalizzato all'assunzione di maggiori responsabilità».

Da questo giro di parole nessuno capirà mai (né i colleghi, né il diretto interessato) se si sta parlando di uno che è stato trombato, oppure di uno in odore di carriera.

Si usa, cioè, nelle circolari, un linguaggio che dimostra l'impegno dell'azienda nel non impegnarsi: non dico che tizio è stato promosso, insomma, non parlo del suo nuovo incarico, perché voglio vedere come va, e se non va bene posso tranquillamente fare marcia indietro.

È vero che, scrivendo una circolare, è faticoso trovare un linguaggio che non sia protetto dietro l'asettico formalismo burocratico; tuttavia, se non si ha il coraggio di dire apertamente le motivazioni e le aspettative di un certo cambiamento, soprattutto quando il cambiamento riguarda le persone, è meglio non fare circolari.

Un altro retaggio del «dispaccio del re» è la totale noncuranza circa i problemi della percezione: l'assenza di ogni preoccupazione, cioè, sulla fine che farà il messaggio una volta giunto a destinazione.

Quello che si fa abitualmente è mettere su carta una certa disposizione, in modo assai più aderente a ciò che sta nella testa di chi scrive, anziché di chi riceverà il messaggio.

Si potrebbe dire, seguendo un'antica distinzione, che si tratta essenzialmente di informazione, e troppo poco di comunicazione.

Non solo; anche le stesse finalità d'informazione vengono in buona parte disattese, proprio perché la forma è talmente priva di una ricerca di sintonia con l'altro, e di ogni preoccupazione su cosa accadrà dopo che il messaggio sarà stato ricevuto, da faticare ad accendere anche una minima scintilla d'interesse.

È come se il compito finisse nel momento in cui si appone la firma in fondo al testo.

Non deve sorprendere che una circolare talmente priva di appeal nella maggior parte dei casi non venga letta.

Un agente di assicurazioni deve compilare un modulo per ricevere la nuova polizza in agenzia? Quel modulo stava sulla circolare numero tale? C'era una scadenza per quella procedura? È sicuro che, dopo un paio di settimane da quella data cominceranno a piovere telefonate in compagnia da parte degli agenti sbalorditi: «Ma perché non ci avete avvertiti? È questo il modo di fare? Era scritto sulla circolare? Quale circolare?».

E a poco vale che si utilizzino varie forme di evidenziazione grafica, come le bande laterali colorate, che pur favoriscono tanto l'identificazione dell'ufficio di provenienza, quanto la visibilità della circolare in un campo visivo ampio e dispersivo com'è la bacheca (*medium* naturale, ahimè, della circolare stessa).

La bacheca è un altro problema. È un mezzo che, per sua natura, non ispira una gran simpatia.

Oppure, in alternativa, la busta paga, un mezzo che è considerato più per *quanto* contiene, che non per quello che va dicendo a uno spesso deluso destinatario.

Un modello: la lettera agli azionisti

Vi è un tipo particolare di circolare che ha invece un altissimo indice di lettura: la lettera agli azionisti.

Che siano tre o trecento gli azionisti di un'azienda, tutti la leggono appena la ricevono.

È la lettera che dice, su per giù: «Caro azionista, quest'anno la tua azienda ha fatto questo; nel frattempo il comparto in cui essa opera ha conseguito questo andamento, i concorrenti si sono mossi in questo modo, il trend dei consumi è stato questo».

È la garanzia della correttezza del bilancio o dell'*annual report*: della conformità, cioè, dei risultati conseguiti nell'anno rispetto agli obiettivi e agli impegni assunti.

È, insomma, il termometro dell'azienda. Viene vissuta come un messaggio scritto in prima persona dal presidente o dall'amministratore delegato, e ha un notevole significato per un capo d'azienda che sia veramente un leader.

Non tutte le circolari, certo, possono essere scritte con la cura, la passione, l'attenzione al dettaglio di una lettera agli azionisti. Ma il valore dei modelli è proprio questo: bisogna guardare in alto se si vuole salire.

Non sarebbe male, pertanto, se gli uffici del personale, ossia le entità aziendali che ricorrono più spesso alla circolare, guardassero a questo tipo di lettera come modello di scrittura, anche per inviare comunicazioni su temi assai meno eccitanti di un buon risultato di bilancio.

Ma vediamo ora quali sono i tipici argomenti da circolare.

Disposizioni e procedure: un limite invalicabile?

Attualmente la circolare vede ridotto il proprio ruolo, e quindi anche il proprio ambito di applicazione, alle finalità informative in senso stretto: disposizioni, procedure, variazioni organizzative, dettagli di vita dell'azienda.

Messaggi di carattere per lo più impositivo, come si può notare da alcune sfumature di linguaggio:

- «Si comunica che...»: più leale sarebbe dire «si informa che», visto che la comunicazione presuppone appunto una *messa in comune* che in una circolare non è minimamente ricercata;
- «a far data da...»: ecco di nuovo il terrore semantico, per esprimere la decorrenza di una nuova norma;
- «la nuova disposizione è da intendersi come immediatamente operativa»; come dire: non vi azzardate a cincischiare oltre.

E via di questo passo, in un sistema di scrittura rigido, sempre uguale,

che non si concede innovazioni o rimodellazioni di alcun genere, e che costringe i messaggi più emozionali, di motivazione, legati a un arricchimento personale e professionale, quelli che debbono incidere sul comportamento delle persone e dell'azienda (soprattutto nei casi in cui il comportamento è legato non a un obbligo, ma a un'opportunità) a scegliere altri media, che assicurano un più alto grado di interesse e una maggiore interattività: meeting, newsletter, o addirittura supporti multimediali.

Ci piace pensare, tuttavia, che non si tratta di limiti invalicabili, ma di convenzioni, di stereotipi, che la buona volontà e la ormai ben nota *fatica nera* potrebbero anche modificare.

Fiduciosi, su questa via, proviamo a vedere come.

Scriviamo la circolare

Alcune riflessioni sul linguaggio, innanzitutto.

Analogamente a quanto già osservato per il comunicato stampa, chiarezza e capacità di sintesi sono requisiti fondamentali del redattore di circolari.

In concreto, sarà opportuno:

- che le frasi abbiano una lunghezza che faciliti la lettura (tra le 15 e le 30 parole);
- se una frase più lunga è proprio necessaria, e contiene magari parole complicate, o tecniche, o che esprimono concetti astratti, compensarla subito dopo con una frase realmente breve, con parole semplici e di significato concreto;
- preferire i verbi nella forma attiva, per abbreviare le frasi e renderle più efficaci: non «è stato deciso dal nostro management», ma «il nostro management ha deciso»;
- evitare gli avverbi e gli aggettivi che creano ambiguità, dettagli ripetitivi e le circonlocuzioni come «per quanto riguarda» (su), o «considerato il fatto che» (perché).
- usare i verbi, piuttosto che i sostantivi: non «questo fatto ha come scopo una vostra valutazione finalizzata a...», ma «valutate questo fatto per...»; non «prendiamo in considerazione», ma «consideriamo».

Il fatto che si tratti di una lettera scritta a decine o centinaia di persone non deve indurre a utilizzare un linguaggio da apparato, da ente pubblico, che vada bene un po' per tutti; al contrario, deve far pensare

a una lettera di marketing diretto, inviata a un gruppo di persone che hanno fra loro più elementi di somiglianza che di differenza.

La circolare non dev'essere priva, pertanto, di umanità e di personalità.

Si può evitare di riportare in apertura il lungo elenco degli uffici ai quali è inviata per conoscenza (si può riportarlo in ultima pagina).

In apertura, invece, sia ben chiara l'identificazione della fonte, e una formula di cortesia che inviti alla lettura («Gentili colleghi» desterà forse stupore, ma certo in senso positivo).

In conclusione, i saluti e i ringraziamenti per l'attenzione prestata; e una firma comprensibile, estesa, e non ridotta a una svogliatissima sigla, della persona che ha scritto, accanto alla sua qualifica.

Concepire la circolare come una lettera di marketing diretto, inoltre, aiuterà anche a definirne la *scaletta*, mettendo nell'ordine ideale gli elementi del corpo centrale, che sono:

- primo: perché ti dico una certa cosa, a fronte di quale avvenimento del nostro vissuto comune;
- secondo: la cosa che ti debbo dire, cioè la sostanza del cambiamento introdotto;
- terzo: cosa mi aspetto da te, a partire da domani, in seguito a questo cambiamento.

Immaginiamo, per esempio, l'annuncio di una campagna di qualità.

Oggetto: programma di miglioramento

Punto primo (la motivazione):

Con soddisfazione si informa tutto il Personale che il gruppo di lavoro denominato..., coinvolto in un programma di miglioramento considerato come test, ha ottenuto risultati più che soddisfacenti, in termini di... (es. riduzione dei guasti o degli sprechi, miglior funzionamento della catena produttiva, ottimizzazione degli sfridi di produzione, etc.).

Punto secondo (l'oggetto del cambiamento):

Questo positivo esperimento conferma l'opportunità di estendere tale procedura a tutti i livelli aziendali, e di coinvolgere l'intero personale in un programma di miglioramento generalizzato e, soprattutto, coordinato. Ponendoci, cioè, tutti in costante riferimento con chi in azienda ci è fornitore (le unità a monte) e con chi ci è cliente (le unità a valle).

Punto terzo (la ricerca del consenso):

Visti i lusinghieri risultati del test, e considerata l'importanza di questo cambiamento, ci attendiamo che tutti possano dare quel contributo di impegno e di idee che sarà fondamentale perché la nostra azienda consolidi la propria posizione nel mercato e possa aprirsi il varco a ulteriori sviluppi.

Una esposizione lineare, insomma, sia pure con un po' di enfasi dove è opportuno, della logica "perché fare - cosa fare - come fare".

Se poi, anche seguendo il metodo qui indicato, nello scrivere la circolare sentiamo quella mano interiore che ci allontana dalla frase semplice e dalla parola comunemente usata, dobbiamo ricorrere a un aiuto esterno.

Anche qui, infatti, come in molte altre applicazioni della comunicazione professionale, il rapporto tra ideatore ed estensore del messaggio può rivelarsi funzionale ed efficace.

Signorina, scriva

Il Commendatore dei film degli anni Sessanta, bretelloni, sigaro in bocca, che detta la circolare "a tutte le maestranze", esordendo con un perentorio «Signorina, scriva», è ormai solo un ricordo.

«Signorina, scriva», proprio così, senza l'ombra non diciamo di un «per favore», ma di un minimo segno di considerazione del ruolo della signorina stessa che vada oltre la semplice scrittura veloce (esiste ancora la stenografia?).

Quella circolare, a dire il vero, il Commendatore se la poteva scrivere da sé: tanto il tempo per dettare e aspettare che la signorina scrivesse era uguale al tempo per scrivere di proprio pugno.

Eppure nel rapporto ideatore-estensore della circolare c'è realmente qualcosa di buono.

I suoi aspetti negativi (maggior fatica, tempi allungati, e la necessità di un progressivo scambio di competenze e di capacità di lettura dei fenomeni aziendali) sono assai minori di quelli positivi.

Innanzitutto essa richiede all'ideatore del messaggio uno sforzo per:

- 1) razionalizzare il proprio messaggio, analizzarlo e chiarirlo in tutti i suoi aspetti;
- 2) esprimerlo correttamente;

3) suscitare la reazione attesa;

e all'estensore un conseguente sforzo per:

1) dare una prima interpretazione del messaggio stesso;

2) immedesimarsi nel destinatario per anticipare le reazioni possibili;

3) verificarne le possibili distorsioni in fase di percezione.

Sforzi utilissimi, tutti, e quanto mai educativi per lo stesso committente della circolare: che è obbligato così a mettere in ordine e poi a comunicare certi percorsi logici che altrimenti, davanti al foglio bianco, sarebbero facilmente rimasti confusi.

Il fatto di collaborare, se non proprio con un *copywriter* (redattore pubblicitario), magari con un collega, comunque una persona che non genera il messaggio, ma deve fare lo sforzo d'interpretarlo, è una scelta assai proficua, proprio perché già in fase di preparazione fa scattare quel meccanismo di verifica che può rivelare gli eventuali rischi di interpretazione e suggerirne i necessari correttivi.

Una circolare molto delicata: il verbale di riunione

C'è stata negli ultimi dieci anni un'evoluzione organizzativa, pressoché in tutte le aziende, che porta sempre più a lavorare in gruppo.

La maggior parte del lavoro è lavoro di gruppo, quasi tutti i lavori sono "trasversali", sono lavori "per progetti", coinvolgono più persone di varie entità aziendali. I progetti, poi, hanno la particolarità di avere un inizio e una fine, e tra questi due momenti bisogna compiere diversi passi con ordine, in modo organizzato e sistematico.

Ecco l'esplosione delle riunioni, per scambiarsi informazioni, confrontare opinioni, verificare gli stadi intermedi del progetto, prendere decisioni in comune.

Il tempo dedicato alle riunioni oscilla oggi tra il 20 e il 50% del tempo-lavoro di un manager; qualcosa meno per quadri e impiegati di livello.

E se la riunione è lo strumento principale nel coordinamento del lavoro, il verbale della riunione ne rappresenta la memoria storica, il documento ufficiale, e assume così una rilevanza realmente strategica.

Anche se la riunione è stata condotta nel modo migliore, infatti, e ha saputo sviscerare tutti i problemi, buona parte della sua efficacia va persa se poi non ne resta una efficace traccia scritta: si hanno ritardi, conflitti, incomprensioni, le osservazioni si perdono, le decisioni si

dimenticano, le scadenze non si rispettano, non è chiaro cosa ciascuno deve fare, le persone non si riconoscono nell'attività.

È quindi essenziale, per assicurare il buon risultato di un gruppo di lavoro, una scrupolosa stesura del verbale della riunione.

Ne suggeriamo qui un metodo.

La buona stesura di un verbale, innanzitutto, dipende da poche ma determinanti caratteristiche:

- essenzialità: dev'esserci *solo* il necessario (naturalmente il grado di sintesi dipende dai destinatari del verbale: maggiore se essi sono gli stessi partecipanti alla riunione, minore se il verbale è destinato invece a più persone);

- esaustività: dev'esserci *tutto* il necessario;

- chiarezza e oggettività, senza interpretazioni personali e fuorvianti.

Ma vediamo meglio i contenuti della scaletta ideale:

1) carta d'identità della riunione: dove si è, quando, per fare che cosa (le motivazioni: informare, confrontare, decidere), chi è presente (anche chi non è presente, se era stato convocato, perché conosca comunque le decisioni prese in sua assenza) e relativa funzione;

2) eventuali riferimenti a incontri precedenti, se utili;

3) argomenti all'ordine del giorno;

4) una breve traccia che riassume le fasi essenziali del dibattito;

5) suggerimenti, proposte e decisioni prese, piano d'azione concordato, passi successivi a cui attenersi: "chi fa che cosa", scadenze imminenti, data del prossimo incontro;

6) in caso di votazioni (almeno quelle di particolare rilevanza), va indicato se una decisione è stata presa all'unanimità o a maggioranza, con indicazione dei contrari.

Il punto critico è sempre quello che riferisce "chi ha detto che cosa", perché l'ha detto, e se c'è qualcosa da fare, da parte di chi, a seguito di quell'osservazione.

Un esempio:

Il dottor Tizio, dell'area marketing, suggerisce di estendere l'azione di direct marketing rivolta alle casalinghe sotto i trent'anni a quelle fino ai quarant'anni. Tale indicazione è approvata all'unanimità. Pertanto si incarica il signor Caio, della divisione promozioni, di provvedere a una bozza di programma operativo, da presentare alla prossima riunione, indetta per il giorno...

Le cose da rendere più evidenti sono proprio le decisioni prese. Evitando con cura ogni circonlocuzione (es. «Prende la parola il signor tale, che risponde osservando che...»), tutta la discussione si dovrà riassumere in un solo punto, possibilmente anche con un titolo:

Estensione della campagna di direct marketing.

Le doti necessarie per scrivere un verbale, dunque, sono:

- saper trascrivere: riportare su carta il succo di un linguaggio parlato;
- saper disporre in sequenza, senza sovrapporli o confonderli, i vari punti di una discussione;
- saper sintetizzare, attribuendo la giusta importanza a ogni informazione e disponendola in ordine gerarchico;
- saper definire, ossia presentare dati e risoluzioni in modo rigoroso, oggettivo, non ambiguo.

Vediamo ora chi deve occuparsi in prima persona del verbale.

Si capisce che tale responsabilità spetta all'organizzatore della riunione, che dovrebbe perciò avere un'adeguata cultura e una certa dimestichezza con questo tipo di scrittura; che potrebbe comunque farsi aiutare, se lo ritiene utile, da un collega esperto; e che farebbe bene, prima di diffondere il verbale, a confrontare i propri appunti con quelli di altri colleghi, così da evitare equivoci, errori di ascolto o di interpretazione, perdite di passaggi importanti.

E che, ancora, avrà dato una buona mano al redattore del verbale - nel caso in cui abbia affidato tale incarico a un collaboratore - se avrà chiuso la riunione con un riepilogo dei temi discussi e delle decisioni prese, *recitando*, per così dire, ciò che verrà poi scritto nel verbale e assicurandosi del relativo consenso.

In ogni caso è bene che si decida *prima* della riunione chi se ne dovrà occupare, altrimenti può succedere che nessuno lo faccia oppure che se ne occupi qualcuno non a ciò preparato, riportando così informazioni non complete o addirittura distorte.