

**CHANGE MANAGEMENT.** I nuovi paradigmi della IV rivoluzione industriale. Terza puntata

# Il costo di una cattiva comunicazione interna

**Comunicare il cambiamento e motivare al cambiamento sono due aspetti fondamentali per assicurarsi il coinvolgimento delle persone da cui dipende il successo dell'operazione. Spesso, però, sono trascurati per incuria e mancanza di tempo**

di Antonio Angioni



Antonio Angioni è senior partner di Poliedros Management Consulting

**D**opo aver definito, nei due articoli precedenti, il perimetro del change management nonché l'impatto sulle persone, è utile soffermarsi sull'importanza della comunicazione. Dalla qualità della comunicazione, infatti, dipende il successo di ogni processo di cambiamento. A questo proposito occorre considerare quattro aspetti, più precisamente: il flusso, i ruoli, i canali e il contenuto.

## Chi deve comunicare il cambiamento

Per quanto riguarda il *flusso* nei processi di cambiamento viene privilegiato un approccio top-down che vede impegnato il top-management in prima persona per dare credibilità e rilevanza all'intero processo, per sensibilizzare l'intera organizzazione sull'inevitabilità del cambiamento. In funzione della dimensione dell'impresa e dell'entità del cambiamento occorre anche ricordare i benefici effetti della *lateral communication* ossia di quanto possa contribuire al rapido raggiungimento degli obiettivi la comunicazione portata avanti dai *change agent*, per favorire il confronto fra i team, fra le diverse funzioni. Maggiore è il numero delle persone coinvolte, più rapida diventa la condivisione.

## Chi deve assumersi la responsabilità

Il tema dei *ruoli* concerne, invece, la credibilità delle persone coinvolte nel processo di comunicazione e influisce sulla consistenza dei messaggi. Per questo è preferibile pianificare e formare per tempo chi verrà coinvolto e autorizzato a comunicare. Può sembrare

una preoccupazione eccessiva, ma nell'era delle fake news occorre prestare attenzione per evitare strumentalizzazioni o visioni distorte. Si pensi, ad esempio, alle situazioni nelle quali sia in corso una riorganizzazione e a quali deleteri effetti possono avere anticipazioni non autorizzate o trasmesse da chi non ha un ruolo definito e credibile.

## Il canale migliore da utilizzare

Con la molteplicità e la varietà delle soluzioni esistenti oggi il tema del *canale* utilizzato per comunicare è più complicato che in passato. Viviamo nell'era della connessione continua e della istantaneità e la scelta del canale dovrà essere oggetto di un'adeguata riflessione sulle conseguenze. Avvisare i propri collaboratori attraverso una mail del cambio di assetto proprietario dell'impresa (di un'impresa, nella fattispecie, peraltro storica con un alto livello di commitment delle risorse) può comportare, come in effetti è avvenuto in diversi casi, un effetto devastante nella motivazione delle persone e nella tenuta del business. Non possono considerarsi accettabili le motivazioni addotte nel caso, relative alle implicazioni societarie e borsistiche che avrebbero imposto tale scelta. Il canale va scelto con particolare attenzione, considerando cosa viene comunicato, la rilevanza che può avere sulle persone, la disponibilità di persone pronte a fornire le spiegazioni del caso. In una situazione di M&A che stiamo seguendo da vicino in questi mesi, una press release distribuita in anticipo ma conosciuta dai *key people*, ha permesso loro di far fronte e gestire le domande dei collaboratori, di man-



tenere il controllo della situazione e di garantire la business continuity.

### Che cosa e come comunicare

Affrontare poi il tema del *contenuto* comporta predisporre un'apposita check list per definire quali temi affrontare, identificare quelli che possono rivelarsi critici e determinare particolari reazioni, scegliere lo stile più efficace e adeguato alla situazione. Tutti aspetti, questi, che in base alla nostra esperienza, sono spesso considerati dettagli di secondo piano rispetto al programma complessivo e vengono trascurati, salvo poi doversi ricredere quando emergono reazioni non previste. In particolare, ci capita frequentemente di rilevare come i senior manager non amino gestire i feed back negativi provenienti dai collaboratori o, quando non possono ignorarli, tendano a screditarne la fonte. La resistenza, l'inerzia, l'autocompiacimento, possono essere superati, o comunque ragionevolmente ridotti, nella misura in cui si presti attenzione alle modalità della comunicazione, si mostri apertura al confronto e al feed back, evitando quella che con felice espressione viene definita come l'*organisational silence* che compromette non solo il piano ma anche la credibilità del management.

### A cosa servono i change agent

Oltre a pianificare la comunicazione è importante anche formare quanti saranno chiamati a gestire il cambiamento perché questo faciliterà l'intervento finalizzato a motivare le persone. A questo proposito può essere utile citare un'esperienza che abbiamo in corso presso una società industriale, che ci ha chiesto di identificare fra i *key people* alcuni *change agent*, di formarli in merito al piano di riorganizzazione che sarà lanciato a breve per effetto di una revisione del business model, così da poter contare su persone preparate, capaci di sviluppare attitudini

positive, di favorire le relazioni fra i team, ma soprattutto di motivare i collaboratori al cambiamento. Interessanti sono stati gli spunti emersi, attraverso una *Swot analysis*, da parte degli stessi partecipanti al workshop, che hanno identificato quattro possibili diverse tipologie di resistenza: la paura di perdere qualcosa (status, ruolo, opportunità), i fraintendimenti, spesso alimentati da una mancanza di fiducia nei confronti del top management, le diverse e circostanziate valutazioni su quelli che possono essere le conseguenze del cambiamento, e *last but not least* la consapevolezza di non avere adeguate skills per gestire il nuovo.

### Il tempo di pianificazione necessario

Sicuramente una diagnosi genuina, proprio perché sviluppata da chi si trova a gestire quotidianamente la complessità del business, che conferma quanto il comportamento delle persone, nell'ambito dei processi di cambiamento, sia condizionato dal rapporto di due fattori: l'attrattività dei risultati attesi e le aspettative relative il futuro. Fattori che possono rivelarsi utili non solo nella fase di diagnosi, ma anche per identificare la strategia migliore per motivare al cambiamento. L'educazione al cambiamento e la persuasione rappresentano la soluzione più adeguata anche se richiedono tempo, tempo per impostare strategie educative, tempo per impostare messaggi interni che rappresentino gli aspetti positivi del cambiamento in corso d'opera, facendo ricorso, ad esempio, alla tecnica dello storytelling nell'intranet aziendale.

### Coinvolgere per motivare al cambiamento

La partecipazione e il coinvolgimento rappresentano un altro fattore che influiscono sul livello di motivazione di quanti sono coinvolti, su una maggior apertura sia a percepire il bisogno del cambiamento sia a condividerne la filosofia. Utile, e sem-

plice da attivare a questo proposito, è la tecnica del focus group che può essere intrapresa a ogni stadio del processo di cambiamento. In altri casi, anche in funzione del livello di resistenza e della magnitudo del problema possono rivelarsi utili i supporti derivanti da specifici interventi di formazione, per dotare le persone di quelle skills di cui si sentono sprovviste (consapevolezza che influisce sul livello di resistenza) o da interventi di coaching per ridurre i disallineamenti.

### Trasparenza, sempre e comunque

Abbiamo sinora elencato diverse soluzioni che possono essere anche parzialmente integrate fra loro, ma che presumono che vi sia la disponibilità del tempo, risorsa che spesso manca in alcuni contesti dove il cambiamento deve essere realizzato in tempi molto ristretti che non concedono certi tipi di intervento e l'auspicato coinvolgimento delle risorse. In questi casi, chi è chiamato a gestire in prima persona il cambiamento, a indicare la direzione, deve saper razionalizzare e spiegare, anche se non necessariamente questo assicurerà nell'immediato il consenso delle persone ma potrà almeno essere chiara la ratio alla base della business disruption e la necessità del cambiamento. ■

## Il Change Management nella IV rivoluzione industriale

1. I nuovi paradigmi del Change Management  
Su "L'Impresa" n. 12/2017
2. Gestire l'impatto del cambiamento sulle persone  
Su "L'Impresa" n. 2/2018
3. Comunicare il cambiamento e motivare al cambiamento  
Su questo numero
4. Il Change Management come strategia permanente  
Su "L'Impresa" n. 6/2018