

# DM-Consigli

## Comunicare efficacemente i cambiamenti



**La capacità di cambiare è oggi un importante fattore di successo delle aziende. Ma i cambiamenti sono efficaci solamente se collaboratori, clienti e gli altri target li comprendono. La comunicazione può contribuirvi in modo determinante: unisce, veicola valori, crea comprensione, orienta e rassicura. È dunque uno strumento centrale di ogni cambiamento. Il suo compito è quello di spiegare il senso, i contorni – non il minimo dettaglio.**

### **Il cambiamento incute timore – la comunicazione rassicura**

A prescindere dal genere di cambiamento vissuto dall'azienda, il successo dipende in modo determinante dalla disponibilità di tutti a fluire con il cambiamento – e qui poggia la comunicazione. Non è determinante il tipo di cambiamento – grandi cambiamenti come chiusure, spin-off o ristrutturazioni, o piccoli cambiamenti come un trasloco o la cancellazione di un settore: la comunicazione si rivolge a collaboratori e management, a clienti e fornitori, ad azionisti e banche e, naturalmente, al pubblico. Con un'informazione mirata argina i «sentiti dire», indirizza la creazione di opinioni e aiuta i diretti interessati ad accettare e tradurre in realtà la novità.

**Soltanto chi comprende il motivo del cambiamento è pronto ad affrontarlo. Soltanto chi cambia la sua opinione e la sua disposizione può modificare atteggiamenti e atti. E soltanto chi ha tempo e spazio per apprendere e sperimentare è capace di accompagnare il cambiamento.**

### **Motivi di fallimento di un cambiamento**

- Presupposti insufficienti
- Conduzione carente da parte del management
- Comunicazione insufficiente di visioni e intenzioni
- Mancata accettazione
- Azione carente nella fase di attuazione

Fonte: John Kotter, «Leading Change», Harvard Business Press

### **13 suggerimenti per comunicare il cambiamento in modo efficace**

1. **Analizzate al situazione di partenza** per essere in grado di decidere a cosa lavorare in prima istanza e quali risorse vi occorrono. Per il rilevamento dei dati potete ricorrere a sondaggi, dibattiti, interviste, gruppi di discussione o anche statistiche.
2. **Redigete una strategia di comunicazione improntata sul caso specifico.** Non esistono ricette preconfezionate, poiché ogni cambiamento è di per sé molto complesso e particolare.
3. **Scegliete sia medium che veicolano informazioni, sia strumenti che invitano al dibattito e alla partecipazione.** L'importante è sfruttare in modo mirato l'efficienza ed efficacia di ogni mezzo. Non potete, ad esempio, comunicare all'albo un messaggio complesso; un workshop o il colloquio personale sono decisamente più appropriati. Se si tratta di un'informazione succinta, basta una comunicazione nella bacheca in atrio, nella rivista del personale, tramite lettera o via e-mail.
4. **Valutate anche l'impiego di medium web 2.0.** I wiki, ad esempio, sono perfetti per documentare processi di lavoro, e si possono aprire dei blog appositamente per i quadri dirigenti o gli stakeholder esterni. Non sottovalutate però il fatto che chiunque potrà leggerne i contenuti.
5. **Offrite la possibilità di esprimere feedback** affinché l'esperienza dei diretti interessati possa confluire nelle decisioni strategiche della direzione. In questo modo mostrate anche di non aver nulla da nascondere e che siete partecipi dell'opinione degli interessati. I collaboratori vanno coinvolti attivamente nel cambiamento; devono sentirsi parte integrante del processo.
6. **Scegliete il momento opportuno per ogni messaggio,** prima che inizino a circolare voci o un'informazione sia obsoleta.
7. **Mettete a disposizione dei quadri informazioni di fondo, presentazioni e FAQ,** poiché devono essere in grado di fornire risposte credibili, chiare e inequivocabili e di orientare. Al minimo episodio, una comunicazione unidirezionale infonde infatti un sentimento di minaccia. Spesso all'inizio del processo di

cambiamento è necessario un coaching. Anche un portale che consente di consultare le informazioni e le novità è uno strumento prezioso.

8. **Presentate nel modo più allettante possibile gli obiettivi e le strategie connessi al cambiamento** e ribadite il fatto che l'intero management difende compatto la visione del cambiamento. È anche importante dare rilievo a ciò che ha consistenza, affinché non sorga il dubbio che non vi sia nulla che abbia dato buoni risultati.
9. **Sensibilizzate il personale per la necessità di un cambiamento.** Anche illustrando cosa accadrebbe se non vi fosse alcun cambiamento. Comprendere i retroscena di un cambiamento infonde sicurezza e fiducia.
10. **Comunicare con onestà**, anche quando il messaggio che dovete veicolare è negativo. Senza lasciarvi prendere da fronzoli e retorica, nel limite del possibile associate il messaggio negativo a prospettive allettanti.
11. **Rimanete in gioco.** Verbalizzate tutto quanto associato al cambiamento: di continuo la visione e la strategia, ma anche i problemi sorti, i concetti di perfezionamento professionale per lo sviluppo del personale e i nuovi sistemi di ricompensa. I collaboratori vogliono un'informazione autentica, sincera e regolare.
12. **Controllate regolarmente il successo delle misure** in modo tale da poterle, all'occorrenza, ottimizzare.
13. **Al termine di un progetto di cambiamento comunicatene il successo**, mettendo in evidenza i benefici per i partner di mercato.

### 23 principi per comunicare il cambiamento in modo efficace

1. Aderire alla situazione
2. All'inizio, realizzare un'analisi pulita
3. A misura di ogni singolo target
4. Nel dialogo con il personale
5. Formulare i messaggi fondamentali
6. Assicurare un senso di urgenza
7. Evidenziare i primi successi
8. Ripetere i messaggi fondamentali
9. Comunicare né troppo, né troppo poco
10. Informare tempestivamente
11. Comunicare regolarmente
12. Non togliere responsabilità ai quadri superiori
13. Guadagnare la fiducia e sostenere gli altri livelli gerarchici
14. Coinvolgere gli opinion leader
15. Comunicazione personale sufficiente
16. Le misure giuste per l'obiettivo giusto
17. Ricorrere al «push» e al «pull»
18. Concertare tutte le misure
19. Consistenza di persone e canali
20. Comunicazione chiara
21. Garantire la credibilità
22. Considerare contenuti e impatto della comunicazione informale
23. Rilevare regolarmente lo stato

Fonte: dott. Eike Wagner, «Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?!»

Per ulteriori informazioni visitate il sito [www.posta.ch/directpoint](http://www.posta.ch/directpoint).

La Posta Svizzera  
PostMail  
Marketing diretto  
Viktoriastrasse 21  
3030 Berna

Telefono 0848 888 888  
E-Mail [directpoint@post.ch](mailto:directpoint@post.ch)  
Internet [www.posta.ch/directpoint](http://www.posta.ch/directpoint)