

MIGLIORI PRATICHE PER COMUNICARE DURANTE IL CAMBIAMENTO



Perché alla fine di un anno rotariano, spesso, il suggerimento più comune per iniziative future è quello che “dobbiamo comunicare meglio?”

Il Rotary spende molto tempo e denaro per mettere insieme piani di service complessi, anche per migliorare le vie d’Azione e per comunicare la sua immagine, ma alla fine abbiamo lo stesso feedback “non siamo stati molto bravi a comunicare” più e più volte. Cos’è che rende così difficile la comunicazione durante il cambiamento? È necessario migliorare le pratiche per la comunicazione durante questo cambiamento del modo di fare comunicazione e congiuntamente all’impegno dei rotariani sul fronte decisivo del servizio, specie in questo particolare anno rotariano.

Uno degli errori più comuni che vediamo nel nostro lavoro di consulenza sulla gestione del cambiamento è convincere le persone ad apprezzare il cambiamento o, meglio ancora, convincere le persone che il cambiamento sarà facile e tutto ciò che riguarda sarà “semplicemente meraviglioso.”

Quando vediamo organizzazioni come il Rotary che commettono lo stesso errore più e più volte, mi viene in mente la famosa battuta di Paul Newman nel film *Cool Hand Luke*, “Quello che abbiamo qui è un fallimento nel comunicare”. Quest’anno, ritengo, a fine mandato del governatore Alfio Di Costa, ciò non si verificherà, e non l’affermo con arroganza ma facendo leva sui dati e sui numeri.

Fai questo ... non quello

Alla fine di un anno intenso di comunicazione (più di un milione di like sui comunicati stampa, quasi 300 mila condivisioni, 123 testate che hanno ripreso i nostri comunicati, più di 9mila gli articoli pubblicati dalle testate giornalistiche on line e quasi 800 quelli su testate giornalistiche a carta stampata), abbiamo messo insieme un elenco di alcune buone pratiche per la comunicazione durante il cambiamento. Elementi che, nel corso di questo anno, ho fatto mie e ho utilizzato per fare della comunicazione una delle migliori esperienze



per il Rotary del Distretto 2110. Un'esperienza da esportare e da riutilizzare, ritengo.

La comunicazione deve essere regolare e frequente

All'inizio di qualsiasi iniziativa è stato imperativo stabilire l'aspettativa che ci sarà una comunicazione regolare che sia credibile e completa. Spesso c'è la tendenza per le persone ad aspettare per inviare qualsiasi tipo di comunicazione fino a quando tutte le informazioni sono note e disponibili. Questo è un errore! È molto più importante scorrere la tua comunicazione e ripetere spesso lo stesso messaggio piuttosto che aspettare che tutte le informazioni siano complete e perfette. E se non sai qualcosa?

Non affidatevi troppo alle e-mail

Non possiamo sottolineare abbastanza questo punto. In generale, il giornalista medio riceve più di 50 e-mail al giorno. Allora, perché qualcuno pensa che un'e-mail avrà un impatto sufficiente per cambiare il comportamento di qualcuno? Siamo abbastanza sicuri che nessuno cambierà ciò che sta facendo attualmente solo perché è stata inviata un'e-mail in cui si dice che dovrebbe. Ho utilizzato la comunicazione personale utilizzando talvolta i contatti dei vari club. Quei contatti che mi hanno fornito, i presidenti, ad inizio d'anno rotariano.

Utilizzare una varietà di mezzi di comunicazione

Anche nel mondo di oggi guidato dalla tecnologia, la discussione faccia a faccia rimane il metodo

più potente per la comunicazione. A tal fine, è imperativo trovare quanti più modi possibili per incontrarsi in piccoli gruppi o in sessioni individuali con gli Obiettivi del cambiamento.

Alcuni esempi di modi per comunicare faccia a faccia includono:

- Sessioni in piccoli gruppi
- Riunioni individuali
- Focus group
- Riunioni del team
- Hotline
- Videoconferenze.

Non usare dall'alto verso il basso, taglia unica per tutte le comunicazioni

Uno dei maggiori problemi di comunicazione, ancora più per il Rotary, è in realtà uno dei più facili da risolvere. La comunicazione è spesso "top down", ovvero è scritta dal punto di vista del senior manager che scrive la comunicazione piuttosto





sto che dal punto di vista dei destinatari. La logica principale è che una volta che tutti leggeranno il messaggio, capiranno perché il cambiamento sta avvenendo, saranno a bordo e la resistenza sarà inesistente.

Utilizzare invece una comunicazione “specificata per il target”.

Ogni gruppo target deve essere considerato in modo diverso. Cosa cambia e cosa non cambia per quel gruppo? Che tipo di linguaggio ed esempi risuoneranno per quel gruppo? Qual è il “quadro di riferimento” per questi obiettivi? Tutte le comunicazioni devono affrontare le due domande più importanti dal punto di vista di un Target: “Cosa ci guadagno?” e “Cosa significa per me?” E inutile dire che diversi gruppi target avranno risposte diverse a queste domande! Target per tipologie di messaggi, per aree geografiche.

La comunicazione deve includere un ciclo di feedback

Ogni comunicazione che esce deve avere un modo per far rientrare le informazioni e il feedback. In altre parole, le comunicazioni devono essere “cicliche” e “iterative”. I cicli di feedback nel Rotary del Distretto 2110 sono fondamentali per consentire ai Target di esprimere i propri pensieri e sentimenti. Inoltre, è un modo perfetto per gli agenti del cambiamento di raccogliere informazioni su qualsiasi potenziale fonte di resistenza al cambiamento.

Monitora e valuta l'efficacia delle tue comunicazioni

Valuta le tue comunicazioni per assicurarti che stiano raggiungendo i tuoi obiettivi. Verifica l'efficacia delle tue comunicazioni sia per il contenuto che per il processo.

Costruire un piano di comunicazione durante qualsiasi iniziativa di cambiamento non è solo importante, è imperativo. Io ho costruito un Piano di Comunicazione. Credo fosse la prima volta che ciò accadeva nel Distretto Rotary 2110. Ma ricorda ... un piano di comunicazione non è la stessa cosa di un piano di gestione del cambiamento. Sì, la comunicazione è un'area importante da pianificare, ma deve essere collegata con gli altri elementi dell'approccio di gestione del cambiamento, tra cui la garanzia della sponsorizzazione, la preparazione alla costruzione, la progettazione di rinforzi e la creazione di un adattamento culturale.

Concludendo

Innanzitutto, un grazie ad Alfio Di Costa. Non tanto per avermi scelto come addetto stampa del distretto ma per aver condiviso la necessità di una scelta innovativa e, come accade nelle sperimentazioni, da provare rischiando. Le *best practice* di comunicazione, durante il tuo cambiamento, ritengo siano state efficaci. Spero di non dover ascoltare il temuto feedback “dobbiamo comunicare meglio”, almeno questa volta.

Antonio Fundarò