

Per gli esperti la strategia migliore è far conoscere subito i cambiamenti e i successivi interventi

## Abbatte le barriere tra manager e dipendenti

Impresa che vai, strategia di gestione delle risorse umane anticrisi che trovi. Ma con una costante. In tutti i casi c'è infatti da riorientare la cultura aziendale spostandola nella direzione del piano economico. «Al 70% questo significa lavorare sulla comunicazione interna indicando i nuovi approcci professionali e le best practices obbligatorie - spiega Giorgio Del Mare, amministratore delegato di Methodos -. La maggior parte dei cambiamenti efficaci sono basati su una forte accelerazione della comunicazione interna».

E deve essere per questo

che «le aziende hanno tagliato molti costi, compresi quelli della formazione, ma non hanno ridotto i budget della comunicazione - dice Cristina Galgano, amministratore delegato di Galgano e associati -. In una fase di difficoltà, se all'interno dell'organizzazione è utilizzata bene è molto preziosa».

### COME INTERVENIRE

Ridurre le distanze con il vertice velocizza le verifiche, abbassa le formalità, rende essenziale il processo decisionale

sa per rinsaldare i team. Se è utilizzata male e in modo poco trasparente invece può portare alla rottura del rapporto di fiducia tra il management e i dipendenti e quindi rendere ancora più difficile prepararsi alla ripresa».

Per tenere uniti i team c'è da fare molto marketing interno ma attraverso pochi e innovativi principi guida, quelli che in genere mancano per saltare la collina della crisi. Così «se un'azienda non è fluida nelle risposte al mercato deve introdurre nuove regole che seguano il ritmo richiesto dal cliente», dice Del Mare. A

casca questo significa ridefinire il modello di leadership perché la velocità impone maggiore trasparenza e una comunicazione a due vie che prevede da un lato il coinvolgimento del team e dall'altro l'accessibilità del capo. «I dirigenti non sono più un tabernacolo irraggiungibile - osserva Del Mare - e questo farà molto bene alle aziende perché velocizza le verifiche, abbassa la formalità, a volte mascherata dalla cordialità, e rende essenziale il processo decisionale. Tre piccoli cambiamenti che liberano un'energia straordinaria». La

comunicazione diventa la barriera energetica per andare avanti perché «aiuta a mettere in condivisione i problemi senza la maschera del ruolo - continua Del Mare -. L'allentamento della catena gerarchica e la permeabilità del management fanno sì che le persone possano correre nel raggiungimento degli obiettivi».

Bisogna però «partire da alcuni presupposti - interpreta Galgano -. Il primo è senza dubbio la coerenza per cui non si può trasmettere ai collaboratori l'idea che tutto stia andando bene e poi annunciare all'improvviso tagli o ridi-

### GLI ANALISTI



**Cristina Galgano** è l'amministratore delegato della società di consulenza Galgano e associati, mentre **Giorgio Del Mare** guida Methodos

mensionamenti perché questa è una strategia che non paga in termini di produttività ma crea molta sfiducia nel management». Gli strumenti a cui fare ricorso sono diventati sempre più creativi e un grande aiuto è senza dubbio arrivato dalle nuove tecnologie. Si utilizzano molto i filmati brevi, i blog, le email, ma anche la carta. È il caso degli house organ la cui uscita però «non è più periodica come in passato ma avviene in relazione a determinati eventi. Questa asistematicità diventa molto preziosa perché crea molta attesa per l'uscita di questi strumenti».

L'attenzione ai costi ha ridotto il numero dei meeting oceanici, grande occasione di incontro tra i dirigenti delle società. A questo rito, ormai diventato troppo costoso, le

aziende ne preferiscono altri. Come «gli standing meeting ossia gli incontri a pranzo o a colazione in piedi - dice Galgano -. Questo abbatte la formalità, i costi, ma soprattutto il tempo. Incontrandosi in piedi le persone sanno di dover essere brevi e concise. La frequenza di questi incontri porta a condividere le situazioni per cui tutti sanno cosa sta facendo il vicino e nello stesso tempo può condividere con lui la soluzione di un problema». Per evitare il rischio che durante queste riunioni informali ci si lasci sfuggire la situazione, trasformandole in una perdita di tempo, però «i meeting vanno organizzati e pianificati molto bene, con un ordine del giorno preciso, ma anche con una cadenza fissa».

**C. Cas.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA