

Resistenze al cambiamento

Cambiare è difficile. Per questo il cambiamento è un campo di gioco importante per la comunicazione nelle imprese. Il solo pensiero del cambiamento può sollecitare qualche resistenza. Riconoscerne i segnali aiuta a sostenere un processo di change management efficace. Qui di seguito alcuni elementi di cui tener conto.

Differenze individuali

La propensione alla stabilità o al cambiamento è una caratteristica personale. C'è chi vive il cambiamento come un'opportunità da cogliere, chi come una sfida da vincere, chi come una minaccia da cui proteggersi o fuggire. Questo spiega la varietà di approcci che si possono riscontrare anche in un contesto lavorativo. La consapevolezza delle caratteristiche di ciascuno aiuta a stare meglio nelle situazioni in trasformazione e a comunicare con efficacia con chi si interagisce.

Paura dell'ignoto

Meno cose conosco rispetto a quello che si verificherà più aumenta la paura di quel che potrebbe accadere. Il vuoto informativo è solitamente riempito da voci di corridoio. I **rumors** circolano con grande velocità al di fuori dei canali ufficiali di comunicazione dell'impresa e possono generare peggioramento del clima, perdita di fiducia nei confronti dell'organizzazione, stress, disengagement e aumento dell'assenteismo. Nei momenti di cambiamento la comunicazione quindi va potenziata, in modo da rendere le informazioni facilmente accessibili e spiegare le logiche e l'impatto del cambiamento su ciascuno.

Sfiducia

Nelle imprese dove c'è un clima di sfiducia tendenzialmente circolano poche informazioni, spesso non trasparenti. In questa situazione la resistenza al cambiamento è solitamente più alta. La fiducia, infatti, è sempre il primo elemento utile per favorire una trasformazione, e per costruirla non basta la sola comunicazione.

Paura di sbagliare

Cambiare vuol dire spesso entrare in contatto con un territorio inesplorato in cui mettersi in gioco. Soprattutto dove non c'è un clima di fiducia, ma non solo, questo può essere un freno per la partecipazione attiva al cambiamento.

Avversione alla perdita

L'avversione alla perdita è il meccanismo cognitivo che illustra come per le persone il dolore di perdere qualcosa sia psicologicamente due volte più potente del piacere di guadagnare qualcosa. Quando un cambiamento viene annunciato, si pensa prima a ciò cui si dovrà rinunciare che ai vantaggi di una nuova situazione. Come vengono incorniciati i messaggi (*framing*) ha un impatto importante nella percezione che ne hanno i destinatari. Per esempio, sostenere che la strategia che si intende effettuare ha il 10% di probabilità di fallire o il 90% di probabilità di avere successo produce effetti diversi benché

il contenuto sia lo stesso! Nei processi di change management, la paura della perdita riguarda aspetti economici (guadagnerò di meno?), di ruolo e status (cambierà il mio lavoro? Avrò una diversa responsabilità?) e di relazione (cambieranno i miei colleghi? Come mi troverò con nuove persone?).

Conflitti interpersonali

La resistenza al cambiamento può a volte dipendere dalle difficoltà tra gli attori coinvolti. Sappiamo bene che la lettura delle relazioni nelle organizzazioni richiede lo sviluppo dell'intelligenza socio-emotiva e delle dinamiche di potere. Le capacità di mediazione e negoziazione possono essere fondamentali in alcuni momenti.