

MOTIVAZIONE E APPRENDIMENTO SUL LAVORO

Che cos'è la motivazione?

La motivazione è quell'insieme di stimoli interni che ci spinge a tenere un certo comportamento in vista del raggiungimento di un obiettivo. L'idea alla base è che un bisogno rappresenta uno stato di disequilibrio o di mancanza, che motiva l'individuo ad agire. Il fatto che una persona sia motivata a svolgere bene il proprio lavoro può dipendere, oltre che dalle propensioni personali, anche dall'ambiente aziendale.

«C'è una grande differenza nella resa di un collaboratore motivato rispetto ad uno che motivato non è - chiarisce Stefano Marai -. Indipendentemente dalle dimensioni dell'impresa, è sempre la direzione la responsabile della formazione e dello sviluppo motivazionale dei collaboratori.

La gestione del personale è un compito direttivo fondamentale; rientra tra le principali mansioni di un imprenditore e dei suoi dirigenti.

L'obiettivo è rendere i collaboratori capaci di gestire il proprio ruolo, con competenza e professionalità, ma anche far sì che le relazioni fra colleghi siano positive e propositive. Tutto questo passa attraverso lo sviluppo della motivazione, spinta sine qua non l'azienda non progredisce.

Motivare i propri dipendenti significa chiarirne il ruolo, formarli per lo stesso, dare loro indicazioni chiare sui loro compiti, ascoltarne le difficoltà, rendere trasparenti gli obiettivi prefissati, gratificarli con le parole o con piccoli segni e, perché no, prevedere anche qualche incentivo economico».

Per capire cosa sta alla base della motivazione di un individuo sono state elaborate diverse teorie, che si dividono in due grandi rami: le teorie di processo, che concentrano l'attenzione su come funziona la motivazione; le teorie di contenuto, che si occupano di ciò che le persone desiderano.

«Rafforzando la motivazione del gruppo aziendale e la relazione fra i componenti - spiega ancora Marai -, è possibile individuare e definire obiettivi concreti e condivisi, costruire linguaggi comuni, migliorare la qualità del lavoro in termini di efficacia ed efficienza, sviluppare la responsabilità e lo spirito di appartenenza».

Una delle teorie di contenuto più importanti è quella dello psicologo statunitense Abraham Maslow (1908-1970), la "Gerarchia dei bisogni". Maslow ha riunito i bisogni umani più comuni

e li ha raggruppati in cinque gruppi, in ordine per natura e importanza.

Alla base troviamo i bisogni fisiologici (nutrimento, sonno, aria, acqua), necessari per la sopravvivenza, i primi che l'uomo tende a soddisfare. Allo stadio successivo sono posizionati i bisogni di sicurezza (evitare il dolore, il pericolo, avere un rifugio), poi i bisogni di affetto e appartenenza (amore, amicizia, compagnia, approvazione, riconoscimento), i bisogni di stima (bisogno di adeguatezza, autostima, rispetto, stima), infine i bisogni di autorealizzazione (desiderio di esprimere al massimo il proprio potenziale).

Secondo Maslow l'individuo è più motivato a raggiungere il livello successivo quando ha soddisfatto i livelli dei bisogni precedenti. Nel contesto lavorativo i bisogni di sicurezza e fisiologici sono soddisfatti dalla retribuzione, dalla sicurezza; i bisogni di appartenenza dall'interazione sociale con gli altri colleghi o dal lavoro in squadra, mentre i bisogni di stima possono essere soddisfatti dallo status; infine, i bisogni di autorealizzazione sono soddisfatti dallo svolgimento di un lavoro che permette creatività e crescita.

Stefano Marai e Marisa Obardi hanno potuto sperimentare direttamente quanto è reale e attuale la teoria di Maslow. «Gli imprenditori manifestano dei bisogni. Quello maggiore è la trasmissione del proprio sapere - spiegano -. Negli anni, hanno immagazzinato un enorme quantitativo di conoscenze - nella

risoluzione di problemi, nella gestione del personale, nel modo di interloquire con il cliente, nel riconoscimento dei meriti dei propri collaboratori... -, è un patrimonio che dev'essere conservato e tramandato. Ma va trovato il modo migliore per farlo.

Noi suggeriamo l'autobiografia; mettere per iscritto la propria storia professionale è una soddisfazione personale, è lasciare traccia di sé e del proprio operato, è un supporto per chi in futuro raccoglierà le redini della propria azienda, ma è anche un aiuto per altri imprenditori che si trovassero a doversi confrontare con situazioni simili. Dal passato non si può prescindere. Se le fondamenta di un'azienda sono solide, il futuro sarà più sereno».

Un'altra teoria motivazionale di notevole importanza (Teoria X e Teoria Y) è stata messa a punto dallo statunitense Douglas McGregor (1906-1964), professore di management presso la MIT Sloan School of Management, nel Massachusetts, negli anni '50 del 1900. Egli riteneva che gli stili e le credenze del management potessero essere classificati in due tipologie:

- **manager della Teoria X:** credono che il personale disprezzi il lavoro, eviti le responsabilità e sia disinteressato agli obiettivi dell'organizzazione. Secondo questa visione i dipendenti sono privi di ambizioni e lavorano per evitare le punizioni e guadagnare uno stipendio. Il manager deve controllare molto i collaboratori per evitare il disimpegno e far loro mantenere un buon ritmo. I manager sono concentrati sui bisogni fondamentali come la sicurezza e la retribuzione.

- **manager della Teoria Y:** credono che il loro personale, se messo nelle giuste condizioni, possa auto-motivarsi identificandosi con gli obiettivi dell'organizzazione e apprezzare il proprio lavoro. Secondo questo punto di vista i manager dovrebbero costruire un rapporto di fiducia con il personale e creare un ambiente adatto a soddisfare i collaboratori e incoraggiare l'identificazione con l'organizzazione. I manager di questa teoria sono concentrati sui bisogni di livello più elevato come l'auto-realizzazione.

McGregor privilegia la Teoria Y sulla cui base si promuovono corsi di formazione e sviluppo professionale nelle aziende, e ritiene che, nell'era contemporanea, essendo i bisogni primari già soddisfatti, si dovrebbe sfruttare di più il desiderio degli individui di autorealizzarsi sul lavoro. Per lui il principio di autorità va messo da parte in favore della motivazione, che integri gli interessi dei collaboratori con quelli dell'organizzazione.

L'autobiografia (o storytelling): tecnica del Brand Journalism

Il Brand Journalism *“è la cronaca delle varie cose che accadono al mondo di un marchio, attraverso i giorni e gli anni. È così che creiamo un valore reale percepito per sempre dal consumatore”*. (Larry Light, capo Ufficio marketing McDonald's, prima azienda moderna a capire il potenziale del Brand Journalism).

L'autobiografia è qualcosa di più di una soddisfazione personale e di un modo per lasciare traccia di sé, è anche un'innovativa tecnica di marketing, e quindi giova alle vendite. Gli anni del boom degli spot pubblicitari hanno creato nel pubblico una sorta di assuefazione a questo tipo di messaggi, tanto da non recepirli più e, addirittura, cercare di evitarli, considerandoli di disturbo. Lo zapping in questo viene in aiuto. Allora le aziende hanno dovuto attivarsi per trovare nuove tecniche di comunicazione per farsi conoscere, per promuovere il proprio brand, per fidelizzare clienti storici e potenziali.

Una di queste è lo storytelling: si tratta di una narrazione della propria storia, filosofia, attività e progetti aziendali, che utilizza il linguaggio giornalistico e che, coinvolgendo e magari emozionando i lettori, inevitabilmente ne porta l'interesse sul proprio marchio. Si chiama Brand Journalism, usa i metodi comunemente usati nel mondo dei media e del giornalismo tradizionale. Non si tratta di un'autocelebrazione dell'impresa o dell'imprenditore. Si devono produrre notizie che abbiano contenuti di qualità e valore per il pubblico. Oggi gli strumenti di diffusione si sono ampliati; a quelli tradizionali si aggiungono i digitali. Pertanto, la risonanza della notizia diventa davvero importante.

FACCIO PRIMA A FARLO IO CHE FARLO FARE AD UN ALTRO

«Faccio prima a farlo io che farlo fare ad un altro». Sei anche tu questo tipo di imprenditore? La delega inizia da te stesso. La differenza tra un lavoratore autonomo e un imprenditore è che il primo accentra tutto su di sé ed è convinto che nessuno lavori bene come fa lui; l'imprenditore per essere tale deve delegare.

Se la tua azienda si sostiene anche senza di te sei un imprenditore, altrimenti resterai schiavo della tua stessa impresa.

Il primo ingrediente è l'atteggiamento

L'atteggiamento è il punto di partenza di ogni impresa, è il motore delle azioni che portano al successo. Ma, poiché raggiungere un successo ci riempie di nuove energie per ripartire verso altre imprese, si tratta di rinforzare con nuova energia il nostro atteggiamento. Gli stati d'animo stimolano le azioni e viceversa.

L'atteggiamento positivo dev'essere il nostro abito su misura e non può essere solo apparenza. Dev'essere un abito che non cambia colore secondo le giornate: colorato di buon umore se è una giornata limpida, colorato di grigia malinconia se è piovoso, colorato di nera ansia se c'è il temporale.

È importante trasformare tutti questi condizionamenti in un unico atteggiamento positivo, con un meraviglioso effetto arcobaleno. Non si tratta di un abito per pochi fortunati, ma è di tutti coloro che sanno guardare agli avvenimenti come ad opportunità per migliorare la propria vita, per farsi e fare agli altri del bene.

Quello che gli altri vedono e pensano di noi è effetto del nostro atteggiamento, quello che noi vediamo negli altri e nelle cose è "causa del nostro atteggiamento".

È prima di tutto fondamentale avere un atteggiamento propositivo: dobbiamo cambiare il nostro modo di vedere e di pensare. Ma anche un atteggiamento positivo mentale verso noi stessi.

L'imprenditore deve imparare a far lavorare i suoi collaboratori, non deve sostituirsi a loro.

L'imprenditore è anche un capace venditore, ma è soprattutto colui che deve formare una squadra di bravi venditori.

Quali sono, quindi, le caratteristiche essenziali di un vendito-

re professionista? Innanzitutto, le qualità: tenacia, entusiasmo, stile, comunicativa... Ma non basta. Le caratteristiche che coronano tutte le qualità di un uomo d'affari sono la conoscenza delle tecniche e dei comportamenti umani.

Spesso le persone pensano che bravi venditori si nasca, in realtà non è così: venditori si diventa con la giusta preparazione e il necessario tirocinio.

L'esperienza dimostra che con la formazione, lo studio e l'applicazione si acquisiscono capacità enormemente superiori a quelle di chi si improvvisa.

È importante essere preparati su prodotti e servizi della propria azienda e su quelli della concorrenza. È necessario conoscere tutte le motivazioni d'acquisto, imparando a scoprirle dal cliente, dialogando con lui.

È fondamentale cogliere i segnali di acquisto e "chiudere" nel minor tempo possibile per ottimizzare il tempo che si dedica alle trattative.

Ma quello che distingue un grande venditore è la creatività: la capacità di innovare, di trovare soluzioni a situazioni apparentemente senza uscita, nasce prima di tutto da una profonda conoscenza di sé e da una buona organizzazione del proprio lavoro, che consente anche di concedersi il tempo di leggere libri interessanti per alimentare nuove idee.

Il venditore mediocre di fronte all'insuccesso con il cliente difficile si rifugia nell'alibi: "Quel cliente non capisce niente". Il professionista, invece, trae nuovi stimoli per migliorare e non si sentirà soddisfatto finché non avrà trovato la giusta soluzione.

Tutti abbiamo le capacità per poter essere dei veri professionisti della vendita. Molti però si sottovalutano e si accontentano di un'attività decorosa. Alcuni venditori ritengono di essere "arrivati" e non pensano minimamente alle grandi conquiste che potrebbero ottenere se credessero nella possibilità di spostare i propri limiti.

Vi sarà già capitato che qualcuno vi abbia proposto una meta precisa e con vostra sorpresa siete riusciti a raggiungerla. In questo caso altri hanno creduto più di voi nelle vostre capacità. Solo poche persone tendono a perseguire mete ambiziose e ancora meno perseverano verso i propri obiettivi.

Praticate anche voi l'arte di convincere senza contraddire cominciando con il convincere voi stessi.

L'arte del comunicare

Comunicare non significa solamente consegnare un messaggio, è anche trasmettere il proprio pensiero e uno stato d'animo.

L'arte del comunicare ci insegna che in un nuovo incontro ci si deve sempre presentare chiarendo per quale motivo siamo spinti a quella conoscenza.

Parlare con chiarezza e semplicità è una regola irrinunciabile sia in un normale rapporto interpersonale che durante una conferenza. I grandi comunicatori parlano anche di questioni difficili, ma riescono a farsi comprendere comunque da tutti.

C'è un passaggio della comunicazione che molti sottovalutano: la verifica. È un grande errore dare per scontato che gli altri ci abbiano capito. Se si controlla, ci si accorge che l'interlocutore ha afferrato il 70-80% circa del nostro discorso. Questo potrebbe dipendere anche dalla poca chiarezza di chi parla.

Bisogna fare in modo di essere ascoltati. Per questo comunicare non è solo fornire informazioni, ma soprattutto instaurare una relazione tra persone.

Saper ascoltare gli altri dipende dalla disponibilità mentale che ci caratterizza, in pratica dal rispetto che abbiamo per gli altri. Rispetto che si tradurrà in un'espressione naturalmente interessata che creerà empatia.

È intuitivo che non bisogna interrompere gli altri pensando di aver capito dove vogliono arrivare. Bisogna imparare ad apprezzare le pause e i silenzi, senza sentire l'ansia di andare a colmarli.

Ascoltare con rispetto e assertività, le opinioni che non condividiamo rappresenta la massima espressione di maturità di un comunicatore. Il principio di aver ben riflettuto sembra molto saggio, ma attenzione a perdere in spontaneità perché diventeremmo subito freddi e poco convincenti.

Anche nei rapporti commerciali la franchezza e la trasparenza sono carte vincenti per dei veri professionisti; queste caratteristiche non sono per nulla in contrasto con le migliori tecniche di vendita che prevedono di esporre ogni lato interessante e di stimolare ogni possibile desiderio di un potenziale cliente. Le bugie non pagano; entusiasmo e concretezza pagano sempre.

Saper essere

I radicali cambiamenti nel lavoro e l'esigenza di conciliare attività professionale e qualità di vita, fanno della formazione uno strumento ideale per avere successo nella società moderna.

È importante distinguere il concetto di formazione da altri tipi di trasmissione e acquisizione di conoscenze. In passato si tendeva ad estendere il termine anche al semplice impartire nuove nozioni, come avviene nella scuola. Ma in quel caso è un trasmettere informazioni, non è formazione.

Quando la trasmissione di conoscenze teoriche si unisce alla pratica, all'esercitazione e alla realizzazione di ciò che viene

insegnato, si attua un addestramento, ovvero un SAPER FARE che può portare all'apprendimento di una tecnica, di un mestiere.

Ma il mondo del lavoro sempre più sovente richiede caratteristiche che vanno oltre la competenza tecnica, come il saper adattarsi a funzioni diversificate ed essere flessibili in funzione dei bisogni.

Facilitare l'ingresso in nuove mansioni, appianare le resistenze al cambiamento, creare e mantenere i climi adeguati ai processi organizzativi sono alcuni dei problemi che la formazione contribuisce a risolvere.

La formazione porta a SAPER ESSERE.

Operativamente, lavora su diversi obiettivi:

- incrementare il bagaglio di conoscenze e abilità;
- potenziare le capacità relazionali per rispondere meglio ai bisogni di comunicazione;
- infondere motivazione nei confronti del proprio ruolo e verso la mission aziendale;
- aiutare a vincere le resistenze verso l'aggiornamento e il cambiamento.

Fare formazione significa quindi realizzare un processo di crescita valorizzando le potenzialità di successo sia in ambito lavorativo che personale.

«Più sappiamo comandare a noi stessi, meno siamo costretti a obbedire agli altri»

In certe situazioni della vita che ci mettono alla prova, viene da chiedersi se sia meglio reagire con razionalità o lasciarsi guidare dall'emotività.

Quando gli eventi o le persone intorno a noi si scontrano con le nostre aspettative, può emergere l'impulsività, magari con parole che non vorremmo dire, con azioni di cui poi rischiamo di pentirci. In quei momenti vorremmo avere autocontrollo, maggiore diplomazia, più sangue freddo.

Occorre una dura tempra per resistere alle provocazioni e alle sferzate della vita. A volte riusciamo a tenere duro grazie a qualcuno che ci sprona, ci incoraggia a non demordere.

Sarebbe utile trovare questo aiuto dentro di noi al momento del bisogno. Come fanno alcuni personaggi socialmente noti a mantenere la calma quando vengono attaccati pubblicamente? Come riescono alcuni dirigenti a restare padroni della situazione di fronte ad un problema rilevante?

La storia ci viene in aiuto. L'Impero e la Chiesa, i grandi condottieri di eserciti e di anime, sono sempre stati maestri di una grande virtù: l'autodisciplina. Questa virtù si acquisiva con un costante addestramento, imparando a seguire regole di convivenza, riti e tradizioni.

Oggi potremmo considerare l'autodisciplina un valido alleato per gestire i nostri eccessi emotivi, per superare le fonti di stress con il nostro equilibrio.

Saper controllare l'aggressività, l'impazienza, il disagio, aiuta a reagire con le persone in modo più coerente dando il giusto peso agli eventi.

L'autodisciplina si mette in atto con il ragionamento: perché agire senza pensare? Perché lasciare uscire il nostro istinto come una belva che può fare danni a nostra insaputa?

Il nostro autocontrollo può richiedere un prezzo: mettere da parte l'orgoglio per rispondere con serenità, ascoltare e capire prima di parlare.

L'autodisciplina, a volte, è considerata una vera e propria soddisfazione personale: significa vincere le proprie debolezze e i propri limiti; allora non è più un sacrificio, ma una sfida per migliorarsi.

Una sana disciplina interiore il più delle volte conviene: più

si è bravi a comandare a sé stessi, meno si è costretti ad obbedire agli altri.

Distinti da un distintivo

Come in natura esistono comportamenti che rendono manifesto al branco chi è il capo, così anche l'uomo ha creato dei ruoli nella società e li ha resi riconoscibili attraverso dei segnali.

Da sempre alcune professioni hanno attratto i giovani proprio per la possibilità di entrare in un ruolo definito da regole precise e per fregiarsi con qualcosa che rendesse visibile al mondo intero la loro autorità.

La divisa, il camice, la tuta da sub... hanno la caratteristica di rimandare un messaggio chiaro e immediato, che gli altri possono comprendere subito. Consci di questa velocità di giudizio, ci diamo da fare anche noi per fare una buona impressione, ma non è facile scegliere il modo giusto.

Ecco perché spesso la divisa, il distintivo di appartenenza, non sono solo utili per identificare una persona con una mansione, ma esercitano un'influenza profonda su chi li vede e chi li indossa.

Infatti, al di fuori del contesto professionale, esistono club, associazioni e altri fenomeni di affiliazione che, oltre a formalizza-

re l'iscrizione dei membri associati attraverso l'individuazione dei requisiti e l'applicazione di statuti, coronano l'ingresso dei nuovi soci con la consegna di un gadget, come una spilla, che andrà indossata ad ogni incontro di quel gruppo.

Il distintivo, sempre dalla parte del cuore

A distinguere con un atto concreto e formale il passaggio a una nuova identità, l'adesione a nuovi obiettivi.

Lo spirito di affiliazione, l'orgoglio di aver superato una selezione o di far parte di un insieme di persone che stimiamo farà indossare quel distintivo, magari anche nella vita di tutti i giorni.

Una divisa o una spilla vengono consegnate durante una cerimonia di investitura, però possono essere tolte in qualsiasi momento se viene a mancare il presupposto essenziale: l'adesione interiore a quel valore o a quegli obiettivi che devono tramutarsi in azioni concrete volte a dimostrare quello in cui si crede.

Non per niente qualsiasi distintivo viene sempre appuntato dalla parte del cuore.

Non siamo ciò che siamo, ma ciò che sembriamo

È come dire che l'abito fa il monaco. Se il contenuto di un pacco regalo o il carattere di una persona sono la sostanza, la confezione e l'abbigliamento sono la forma.

E oggi più che mai la forma è un parametro di giudizio molto considerato dalla gente. Forse perché non si ha tempo di andare a fondo nelle cose, o perché si ha la pretesa di capire al volo persone e situazioni, l'apparenza ci colpisce, ci affascina, ci inganna.

Pur sapendo che questa realtà nasconde molte insidie, abbiamo imparato ad adeguarci alle regole di convivenza sociale, alle leggi dell'immagine, al bon ton adatto alle diverse circostanze.

Qualcuno respinge tutto questo per difendere la propria libertà e il proprio modo di essere.

Questa scelta è in effetti la giusta risposta agli eccessi che ci può imporre un mercato tanto imprevedibile e difficile da seguire come la moda, ma seguire un certo codice di linguaggio specialmente nel mondo del lavoro, significa saper essere sé stessi anche con addosso la divisa che ci è richiesta. Mi rivolgo a chi vive ancora l'abito professionale come impedimento ai propri movimenti e ostacolo alla propria spontaneità.

Giacca e cravatta sono ormai come il camice per il medico o la tonaca per il prete: anche per loro forse potrà non essere una scelta di comodità, ma sicuramente è un mezzo simbolico per dire: “lo incarno questo ruolo nella società”.

L'abito spesso aiuta a stare meglio con sé stessi, quasi come se indossare un capo di qualità ci trasmettesse più sicurezza, più forza.

Ci piacciamo e ci sentiamo a nostro agio esattamente come al contrario possiamo sentirci un po' fuori posto se siamo gli unici in jeans mentre tutti gli altri sono in abito professionale.

A meno che non siate la star della serata, a cui tutto è concesso, siete lì per un altro motivo, meglio essere preparati.

Tutto è comunicazione

“L'uomo è quel che fa, l'uomo è le sue azioni”. (G. W. Friedrich Hegel, filosofo tedesco)

Solo il 10% dell'impressione che abbiamo di una persona che incontriamo per la prima volta, nasce dalle parole che dice, il 30% ci viene dal tono della sua voce, ben il 60% dai suoi comportamenti.

Nel primo incontro, il COME SI COMUNICA prevale sul contenuto di quello che si dice. Incontri successivi rafforzano la conoscenza e la fiducia reciproca; l'importante è non mentire.

In un mercato competitivo come quello attuale, le aziende necessitano di comunicare, per far conoscere la qualità dei propri prodotti, ma soprattutto i propri principi.

Oggi, perseguire la sostenibilità di produzione, l'attenzione alle risorse umane e al contesto sociale e ambientale in cui si è immersi, sono valori aggiunti, che differenziano la propria attività da quella degli altri.

Bisogna, però, essere capaci di trovare i modi migliori per informare delle proprie peculiarità. L'obiettivo è sempre quello di far percepire l'impresa in maniera corretta, come un'entità funzionante dal punto di vista della gestione, dell'innovazione, della distribuzione, dell'assistenza tecnica, della relazione con il cliente/consumatore/utente.

Chi sono i destinatari della comunicazione?

- in primis, i propri collaboratori (comunicazione interna);
- la rete di vendita;
- i “rivenditori” dei prodotti;

- le autorità comunali, regionali, nazionali;
- la comunità ove l'azienda ha sede;
- i rappresentanti degli organi di informazione;
- il cliente finale o consumatore;
- qualsivoglia altro pubblico con il quale l'azienda intenda o debba dialogare.

Gli strumenti che si possono utilizzare sono molteplici: dall'house organ alla semplice brochure, dalla newsletter all'acquisto di pagine pubblicitarie o redazionali sulla carta stampata o di spot nelle emittenti televisive e radiofoniche, dalla creazione del sito alla stesura di un blog, dall'organizzazione di eventi alla presenza sui social media.

Spazio, quindi, alla creatività. Ma la campagna di comunicazione, come tutta l'attività aziendale, non può essere improvvisata, va pensata e pianificata, supportata da un budget, e affidata ad un professionista.

Quest'ultimo è fortemente necessario nei momenti di crisi aziendale. Nessuna azienda ne è immune. Ogni imprenditore ha vissuto momenti bui. Bisogna saperli affrontare, rimboccandosi le maniche.

La formazione personale è spesso ciò che fa la differenza. Sapere di essere preparati aiuta a non lasciarsi sopraffare dallo sconforto. L'azienda può risentire di una crisi economica macro, ad esempio un ribasso della Borsa che provoca perdite, oppure di una più specifica, legata ai minori introiti, ma può anche subire le conseguenze di altri eventi negativi: il blocco di una linea di produzione; prodotti difettosi o inquinanti; il crollo di un capannone; una fuoriuscita di esalazioni; uno sciopero indetto dai lavoratori; l'infortunio di un lavoratore; la collaborazione con un'altra impresa che all'improvviso viene meno; un errore di marketing che costringe al ritiro di un prodotto; un aumento del prezzo del prodotto che viene contestato dai consumatori, e così via.

Quando avviene la crisi, è necessario saper rispondere in maniera efficiente ed efficace. E la risposta dev'essere tarata sui vari target. La crisi va spiegata ai collaboratori interni così come a quelli esterni, agli agenti, alla rete di vendita, agli investitori, ai consumatori, alla comunità.

Qui si misura l'abilità del professionista della comunicazione nel saper usare strumenti e linguaggi adatti affinché la crisi sia contenuta e non si trasformi invece in una catastrofe.