

Comunicare. Prima che lo facciano gli altri al posto vostro

Luca Villani (lvillani@pubmail.it)
Amministratore Delegato di Pub
(agenzia di editoria aziendale del network Brand Portal)

La metafora della macchinetta del caffè: se l'azienda non parla, saranno le voci di corridoio a determinare le scelte strategiche.

Una ricerca Pub-Aidp su fusioni e acquisizioni

Immaginate questa scena: l'amministratore delegato di un'azienda che ha appena realizzato una fusione si ritaglia un paio d'ore in una giornata presumibilmente fitta di impegni, per andare ad assistere allo smontaggio dell'insegna sul palazzo dell'azienda acquisita, che naturalmente dovrà essere sostituita con l'insegna dell'acquirente. Non va a trionfare: al contrario, è lì per rendere omaggio all'azienda acquisita. Assiste all'operazione in atteggiamento partecipe, quasi commosso, da solo. E si guadagna il rispetto di tutti. Inclusi gli acquisiti.

La scena è avvenuta veramente e mi è stata raccontata da uno dei direttori del personale intervistati durante la ricerca sulla comunicazione interna realizzata da Pub. È un episodio talmente simbolico da sembrare frutto di una sceneggiatura. Un ammainabandiera, l'onore delle armi come in una di quelle elegantissime guerre del Settecento così bene descritte da Stanley Kubrick nel film *Barry Lyndon*. E ci dice una cosa semplice e importante: la comunicazione aziendale (interna ed esterna) ha sicuramente molte funzioni pratiche, ma guai a sottovalutarne gli aspetti simbolici e identitari.

Questa ricerca sulla comunicazione interna in occasione di eventi straordinari è nata intorno alla metà del 2008. Avevamo sentore del fatto che alcuni nostri clienti avrebbero attraversato delle fasi di fusione e abbiamo pensato di offrire loro un po' di retroterra culturale. Siamo partiti dall'idea di realizzare alcune interviste e di sintetizzarle in un articolo: lo stimolo di Paolo Iacci, Vicepresidente di Aidp, ci ha



spinti ad allargare il panel e a realizzare una piccola ma significativa ricerca intervistando singolarmente venticinque direttori del personale di tutti i settori.

I RISULTATI DELLA RICERCA

Dai risultati interessanti emerge che pressoché tutti gli intervistati sono stati coinvolti da processi di riorganizzazione (fusioni, acquisizioni, ristrutturazioni, cessioni di rami d'azienda) e che gli effetti psicologici sulla popolazione aziendale di un simile processo sono al 65% negativi: demotivazione (32%), paura, disorientamento (23%), calo di produttività (10%). Il cambiamento spaventa, quindi. E spaventa anche la popolazione dell'azienda acquirente: perché stare dalla parte presunta "forte" non è sempre garanzia di sopravvivenza spensierata.

Grande strumento è la comunicazione: il 96% degli intervistati ammette che "una insufficiente informazione può provocare effetti negativi sulla popolazione aziendale". Il più ovvio e sgradevole dei quali è la perdita delle risorse migliori che, nell'incertezza, si mettono sul mercato, con l'effetto paradossale di dover gestire un'emergenza senza poter contare sui dipendenti più capaci. Da qui il titolo della ricerca ("Ho sentito dire che...") e la sua copertina, che ritrae una macchinetta del caffè: un tributo alla pericolosità, spesso sottovalutata, delle voci di corridoio.

Le aziende, naturalmente, in genere comunicano, tanto che quasi tutti gli intervistati dichiarano che al momento cruciale erano attivi strumenti di comunicazione interna: Intranet (32%), rivista cartacea (10%), newsletter digitale (14%), tv aziendale (6%), altro (30%). Addirittura due terzi del campione riportano che in occasione dell'evento straordinario questi stru-

menti sono stati potenziati (con nuovi strumenti ad hoc o un aumento della periodicità di quelli esistenti), un terzo scarso che sono stati utilizzati come prima e solo due intervistati che sono stati sospesi. Azioni valutate da tutti positivamente. Tutto bene, quindi? Abbastanza: alla domanda se sul fronte della comunicazione interna è stato fatto tutto il necessario, il 60% risponde che “si sarebbe potuto fare di più e diversamente”. Un dato confermato dalla domanda “Che cosa farebbe oggi nella stessa situazione?”, alla quale il 44% risponde “le stesse cose”, il 36% “creerei nuovi strumenti” e il 20% “potenzerei gli strumenti esistenti”.

PROVIAMO A CAPIRE

Con questa domanda si apre la seconda parte del questionario dove i manager intervistati sono scesi su un terreno più qualitativo e meno statistico, facendo emergere le principali criticità e offrendoci interessanti e utili spunti per costruire un approccio operativo.

■ **Tempo.** La comunicazione in caso di fusione (o comunque di riorganizzazione aziendale) inizia sempre troppo tardi, quando le voci di corridoio sono scappate e le conseguenze (negative) sono in atto. È vero: molte cose non si possono dire subito. Perché le aziende sono quotate, perché i sindacati non hanno ancora condiviso ufficialmente gli accordi, perché in fondo non si crede nella comunicazione (lo vedremo fra poco). “Quando, come di solito accade, la comunicazione arriva solo dopo la fase delle trattative, ci si trova a dover gestire un'emergenza”, ha dichiarato un direttore HR intervistato. E allora? “E allora – ha suggerito un altro – bisogna dire tutto quello che si può dire, dicendo anche che oltre un certo punto non si può andare. La riservatezza è un alibi. E la trasparenza paga”.

■ **Denaro.** La comunicazione costa tempo (dei manager e delle risorse operative) e denaro. Ma quanto costa un'azienda che reagisce male all'assenza di informazioni? “Bisogna prevedere gruppi dedicati alla fusione, che facciano solo quello”, ci ha detto un intervistato. Una delle grandi criticità è realizzare la fusione e – in parallelo – mandare avanti l'operatività dell'azienda, che deve fare business in un contesto reso più difficile. “Serve un budget per la fusione”, hanno affermato in molti.

■ **Ruoli.** Chi parla a chi? È uno dei punti cruciali e tutti concordano: bisogna parlare a tutti, usando gli speaker di volta in volta più credibili e autorevoli. Centro e periferia, alto e basso, staff e linee di business. È una sorta di matrice da usare con intelligenza, senza dimenticare nessuno: “È importante che il top management vada in giro per le filiali a spiegare, per dare importanza e rilievo alla comunicazione”, ha spiegato qualcuno. Già, troppo facile riunire tutti gli impiegati di sede in una sala, se poi ci sono centinaia di fi-

liali che già in tempi normali soffrono della distanza dall'headquarter. Solo il top management? Non è detto: “Per prima cosa, rilevare i livelli di credibilità: per l'operaio non è sempre più credibile l'amministratore delegato, meglio il caporeparto”. E poi: “Lavorare di più sui quadri intermedi: senza un coinvolgimento di chi fa funzionare ogni giorno l'azienda, l'implementazione dei cambiamenti tarda a partire”.

■ **Coerenza.** Se non comunicare – lo abbiamo visto – è un rischio, anche comunicare male, fuori da un'integrazione reale con il business, è pericoloso. “La comunicazione ha funzionato perché si integrava ad altri strumenti strategici e operativi, ed è stata quindi coerente con il reale vissuto di business”, ci ha detto un intervistato. Insomma, un'azienda che parlasse con voce suadente ma poi facesse tutt'altro non avrebbe grande successo. “La comunicazione deve rientrare nel piano aziendale, in quanto fronte fondamentale per l'esito positivo dell'integrazione”. Ecco, questo è il punto ed è culturale: “La cultura manageriale nel nostro settore è poca, si concentra tutta nell'ambito economico-finanziario: le aree soft sono un demerito”, si è sfogato un direttore HR particolarmente attento a questi aspetti. In molte aziende, non è un segreto, proprietà o vertici considerano la comunicazione una via di mezzo fra un fronzolo e un fastidio. Mentre al contrario, secondo qualcun altro, “la comunicazione è il lavoro del conferimento di senso; è allineare le persone agli obiettivi aziendali”.

UNO SGUARDO AL FUTURO

Viviamo una crisi planetaria senza precedenti. Che ha richiesto e continuerà a richiedere un pesante tributo in termini di posti di lavoro. Una sorta di grande fusione/ristrutturazione planetaria, che mette in crisi tutte le possibili certezze. Non solo: secondo l'Economist (14 marzo), anche se oggi il mercato del lavoro è segnato da un forte interventismo pubblico e la cronaca porta (giustamente) a parlare più di ammortizzatori sociali che di flessibilità, una volta superata la fase acuta della crisi “i politici dovranno compiere un'inversione a U. Perché, nel lungo termine, occorrono mercati del lavoro flessibili: serve poter distruggere lavoro per poter creare lavoro. E da politiche di conservazione dei vecchi lavori si dovrà passare a politiche di formazione di nuovi lavori”. Insomma, se da un lato il presente distrugge certezze, dall'altro anche il futuro, magari più roseo, dovrà comunque togliere di mezzo consuetudini datate e non più sostenibili. Ecco perché, credo, ci sarà sempre bisogno di molta comunicazione interna, anche se oggi la tentazione di tagliarla dai budget è forte. Perché per chiedere cambiamento bisogna offrire spiegazioni chiare. Perché la comunicazione permette di “allineare le persone agli obiettivi dell'azienda, cioè di conferire senso”.