

## Affrontare le voci di corridoio in azienda La comunicazione interna e le situazioni di crisi

di Enrica Orecchia - Fonte: ComunitAzione

Una delle sfide più impegnative che chi lavora nella comunicazione interna di un'azienda prima o poi si trova ad affrontare è la presenza di **voci di corridoio** tra i dipendenti. E non intendiamo i pettegolezzi sulla sfera privata dei dipendenti, ma vere e proprie **dicerie incentrate su situazioni di cambiamento e/o crisi** – reali o supposte - che concernono l'azienda.

In ogni organizzazione, accanto ai **canali ufficiali di comunicazione** utilizzati per far circolare le informazioni tra le persone che ne fanno parte, si sviluppano dei canali paralleli, di tipo informale, talvolta funzionanti meglio e più velocemente di quelli istituzionali.

Sono quelli attraverso cui si propagano le dicerie, che in alcuni casi finiscono per acquistare una maggiore autorevolezza delle comunicazioni provenienti dal management stesso.

Da ricerche effettuate nel settore (Blake & Mouton, 1983; Mirvis, 1985, Hunsaker & Coombs, 1988; Rosnow, 1991, DiFonzo 1994, DiFonzo & Bordia 2000, Michelson 2002) è emerso che le voci di corridoio sono un'evenienza tutt'altro che rara nelle aziende, con punte di voci messe in giro anche una volta alla settimana. Gli argomenti principali di queste discussioni "sotterranee" riguardano **situazioni percepite come causa di ansia e incertezza**. Per esempio ristrutturazioni aziendali, acquisizioni di altre aziende o, al contrario, cessioni e chiusure di reparti o filiali, con eventualità di tagli al personale, cioè situazioni che potrebbero minare la sicurezza del proprio posto di lavoro. Di minore intensità, ci sono poi le dicerie sui cambiamenti tra il personale dirigente, inserimenti di futuri colleghi, modifiche alle procedure da seguire.

Altri argomenti ancora riguardano gli eventuali commenti che l'opinione pubblica fa sull'azienda e sulla qualità dei prodotti e dei servizi.

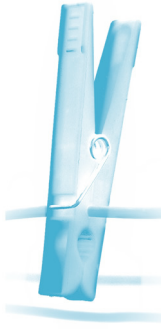
In generale queste voci di corridoio provocano in chi ne viene messo al corrente morale basso e perdita di fiducia nei confronti dell'organizzazione, stress, mancanza di interesse nel lavoro e aumento dell'assenteismo, con conseguente calo della produttività. Nei casi più gravi, la fuoriuscita di informazioni riservate (vere o presunte) sulla situazione presente e/o futura dell'azienda, e sulle eventuali iniziative che potrebbero avere conseguenze sul tessuto sociale locale, arrivano a danneggiare la reputazione aziendale, comportando una diminuzione delle vendite e un calo del prezzo delle azioni.

Compito di chi si occupa di comunicazione interna è comprendere e valutare la situazione, per mettere in atto **strategie mirate a evitare il sorgere delle dicerie** e arginare quelle in corso.

Le già citate ricerche hanno evidenziato che la presenza e l'intensità delle voci di corridoio sono strettamente legate al clima psicologico che si respira nell'azienda e al modo in cui la comunicazione interna è organizzata.

Gli ambienti dove vige **una comunicazione trasparente, chiara e priva di ambiguità**, oltre che completa, più difficilmente sono vittime di voci di corridoio. Al contrario, queste tendono a proliferare nelle aziende dove la comunicazione ufficiale è poco e male organizzata, e dove i criteri di diffusione delle informazioni sono casuali o arbitrari. La comunicazione informale infatti, che esiste anche in presenza di una forte e organizzata comunicazione ufficiale, tende a occupare tanto più spazio quanto più quest'ultima abdica al proprio ruolo, supplendola come meglio può.

La strategia più efficace è, come sempre, la **prevenzione**, cioè l'instaurare fin dall'inizio una comunicazione in grado di dare ai dipendenti tutte le informazioni che altrimenti essi cercheranno di reperire da fonti meno accreditate. Se l'azienda sta attraversando un periodo di crisi o di forti cambiamenti, **i risultati maggiori si ottengono potenziando la**



**comunicazione interna** in merito alla situazione prima dell'instaurarsi della voce di corridoio: cioè informando tempestivamente i dipendenti e i collaboratori di quanto sta accadendo, spiegando i valori guida ai quali ci si vuole ispirare nella gestione delle problematiche in corso e illustrando le procedure pratiche che si intendono adottare per far fronte alla situazione.

Se la voce di corridoio si è già diffusa, immediatamente dopo averne preso coscienza bisognerà ammetterne pubblicamente l'esistenza, evitando invece di negarla, e fornire subito tutte le informazioni del caso, in modo da a) correggere eventuali inesattezze nelle informazioni in circolazione, b) ripristinare un clima di fiducia verso l'azienda. Dopodiché non si dovrà mancare di **fornire aggiornamenti periodici** sull'andamento dei fatti, in modo da mantenere il controllo sulle informazioni circolanti, tenendo presente che qualsiasi zona oscura nel quadro informativo sarà automaticamente "colorata" da supposizioni più o meno attinenti alla realtà.

Un ulteriore passo avanti è quello di **richiedere la collaborazione dei dipendenti** sia nell'arginare la voce di corridoio, sia a livello di contributo concreto per risolvere la situazione, chiedendo il loro parere e cercando con loro anche soluzioni alternative, magari con lavori di gruppo. Questo aiuta **le persone a sentirsi partecipi e apprezzate**, oltre che in controllo della situazione, risolvendo il morale e alimentando il senso di partecipazione alle vicende aziendali.

Totalmente controproducente l'**approccio tipo struzzo-con-la-testa-sotto-la-sabbia**, che pare tuttavia essere adottato da non pochi responsabili della comunicazione interna, dicono gli studi sull'argomento. Chi decide di ignorare la voce, o addirittura cerca di stroncarla in modo aggressivo ma poco convincente, senza spiegare niente, non solo non risolve il problema ma quasi sicuramente rischia di aggravarlo, avallando le peggiori supposizioni, che si trasformano quindi in ulteriori falsità circolanti.

Anche nei casi in cui **la voce di corridoio è completamente infondata** bisogna impegnarsi per dimostrarlo a tutti i costi, portando prove tangibili e facendo se possibile delle ipotesi sul perché potrebbe essersi sviluppata. Non necessariamente, infatti, chi mette in giro per primo una informazione non corretta, destinata a trasformarsi con il tam tam aziendale in una vera e propria "leggenda", lo fa con l'intenzione di ledere. Può darsi che abbia capito male un'informazione data in modo fumoso (e qui entrano in gioco nuovamente le responsabilità della comunicazione interna), oppure sia stato male informato da chi invece avrebbe dovuto trasmettergli contenuti precisi.

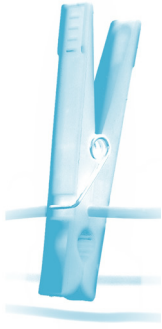
A volte la situazione non permette, perché è essa stessa colma di incertezza, di dissipare completamente il clima di preoccupazione che si è creato a seguito di voci di corridoio. Come nel caso in cui la direzione stia trattando la vendita dell'azienda a un'altra società senza conoscere ancora il risultato finale. In questo caso è comunque opportuno fornire tutte le informazioni in proprio possesso in modo che i dipendenti possano mantenere la fiducia e capire quali potrebbero essere le eventuali conseguenze sulla propria personale situazione lavorativa. Affermando che si renderanno noti altri particolari non appena saranno stati definiti.

Talvolta **ci sono informazioni che non si possono dare**. Anche in questo caso è consigliabile dire tutto quello che si può dire, comunicando onestamente che alcune informazioni sono rivervate.

Se chi parla è percepito come una persona corretta, in grado di instaurare un rapporto di fiducia con chi riceve le informazioni, il clima di incertezza e di dubbio si attenua e le voci di corridoio si autoestingono. Perché il messaggio sia percepito come autorevole, il portavoce aziendale deve essere una persona gerarchicamente in alto o qualcuno che parla a suo nome. Meglio invece evitare di incaricare qualcuno direttamente interessato o addirittura messo sotto accusa dalla voce di corridoio.

**La mancanza di fiducia** nei confronti dei vertici dell'azienda **aumenta invece il proliferare delle voci di corridoio che a loro volta diminuiscono ulteriormente la fiducia**, creando un circolo vizioso difficile da spezzare.

Se sono in programma cambiamenti di un certo peso che avranno conseguenze sulla situazione dei dipendenti, per esempio trasferimenti, prepensionamenti, mobilità, licenziamenti, bisogna informare al più presto le persone interessate sulle possibili conseguenze per la loro posizione, in modo che possano prendere le misure necessarie. La



fiducia nasce e si mantiene se i fatti rispecchiano le parole.

Se **la voce di corridoio è completamente assurda** (ma sono pochi i casi) è meglio ignorarla perché muoia da sola, non senza comunque aver prima stabilito un tempo massimo perché questo succeda, in modo da poter prendere eventuali contromisure se la situazione dovesse rischiare di degenerare.

Un comunicatore interno che sia trovato a gestire una situazione di crisi causata da una voce di corridoio incontrollata può **trarre più di una lezione dall'esperienza**. Prima di tutto sulla opportunità di impostare una politica della comunicazione interna che preveda la trasmissione di informazioni e comunicazioni tempestive e aggiornate, e la possibilità di un dialogo con gli interessati (**comunicazione a due vie**) in modo che la gente non vada a cercare altre fonti. Numerosi sono gli strumenti della comunicazione interna, tra cui scegliere di volta in volta i più appropriati: e-mail, blog, wiki, riunioni, articoli sull'house organ, comunicazione verbale interpersonale, ecc. I messaggi dovrebbero anche essere personalizzati in base ai destinatari, le informazioni per i dipendenti non sono le stesse che si danno agli azionisti.

Inoltre, un attento **monitoraggio della rete di comunicazione informale**, oltre a permettere di intercettare sul nascere qualunque diceria, interpretazione errata o fraintendimento delle informazioni ufficiali, consente ai responsabili di valutare con molto anticipo gli effetti sui dipendenti dei cambiamenti organizzativi e delle novità introdotte, conoscendone le reazioni e le opinioni. Quindi di poter instaurare un dialogo fruttuoso con quella importante categoria di stakeholder che sono i propri diretti collaboratori.