

RAPPORTO CENSIS-ASCAI 2020

EXECUTIVE SUMMARY

IL FUTURO DELLA COMUNICAZIONE D'IMPRESA IN ITALIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA COVID-19



Un racconto dell'evoluzione delle modalità comunicative delle aziende italiane dopo l'emergenza sanitaria ripercorso attraverso le opinioni e i comportamenti di chi ne è il principale fruitore, i lavoratori, e di chi opera nel settore, i comunicatori di impresa

SOMMARIO

IL VALORE DELLA RICERCA CENSIS-ASCAI
LA COMUNICAZIONE AZIENDALE SECONDO I LAVORATORI
IL PUNTO DI VISTA DEI COMUNICATORI AZIENDALI
SPUNTI DI RIFLESSIONE E PROSPETTIVE



IL VALORE DELLA RICERCA CENSIS-ASCAI

Quale l'impatto dell'emergenza pandemica sulla comunicazione aziendale? E cosa diventerà la comunicazione aziendale nel nuovo contesto?

Ecco gli interrogativi alla base della presente ricerca, nata idealmente in fase *pre Covid-19* per misurare il nesso tra comunicazione interna con i dipendenti e comunicazione rivolta a consumatori, stakeholder e *public opinion* e che in corso d'opera ha dovuto misurarsi con il più imprevedibile e inatteso degli eventi: la pandemia e i suoi effetti.

L'emergenza sanitaria ha colpito tanti ambiti della vita individuale e collettiva: un vero e proprio *point break* che ha segnato la fine di una storia e l'inizio di tante possibili nuove storie da costruire. Ed ha avuto effetti tanto immediati quanto intensi anche sui contesti aziendali, compreso un ambito molto particolare, ma decisivo: la comunicazione delle aziende con i loro dipendenti.

Essa è stata costretta a ripensarsi nei suoi contenuti, strumenti, linguaggi, obiettivi, alla ricerca di soluzioni che consentissero una prima urgente risposta e poi la gestione:

- ❖ della fase acuta del *lockdown*, che ha visto le imprese essenziali rimanere aperte e tutti o parte dei dipendenti continuare a lavorare in sede, altre aziende rimaste aperte ma adottando lo *smartworking* su larga scala, altre ancora costrette a chiudere, con i lavoratori blindati in casa. Aziende e lavoratori gravati entrambi dall'incertezza sul futuro;
- ❖ del *post lockdown*, segnata da una ripresa che ha imposto abitudini, comportamenti, regole, modalità di lavoro inediti.

Pochi, ma estremamente intensi mesi, vissuti da ciascun lavoratore e azienda in maniera unica, molto personalizzata: una complessità che rende evidente la funzione strategica esercitata dalla comunicazione aziendale, per garantire tenuta dei contesti aziendali nel *lockdown* e adattamento alla nuova situazione, accompagnando i lavoratori nel vortice di cambiamenti senza precedenti e dagli esiti imprevedibili.

È importante allora verificare rispetto all'ondata di comunicazione delle aziende generata in questi mesi non solo quali siano le scelte, le strategie, i contenuti alla base ma anche se essa sia estemporanea e legata all'*unicum* della Fase Covid-19 o se, invece, incarna una nuova fase della comunicazione.

Ecco l'obiettivo del Rapporto Censis-Ascai, che costruisce un racconto della comunicazione di impresa durante l'emergenza sanitaria a partire dalle opinioni e dai comportamenti di chi ne è il principale fruitore, i lavoratori, e di chi opera nel settore, i comunicatori di impresa. Operativamente sono state realizzate:

- ❖ una esplorazione delle opinioni su un campione di lavoratori italiani all'interno di un campione rappresentativo della popolazione;
- ❖ una indagine alla quale hanno risposto 78 comunicatori aziendali di grandi aziende italiane, con un focus qualitativo sulle scelte e strategie comunicative durante i mesi dell'emergenza sanitaria e per il futuro prossimo.

La Comunicazione aziendale è stata importante e ha risposto 'presente!' di fronte all'emergenza pandemica

I risultati raccontano una realtà, quella della comunicazione aziendale, attiva, dinamica, vitale che ha tenuto botta allo *stress-test* dell'emergenza sanitaria con risposte concrete, elaborando strategie e soluzioni che non sono state semplicemente di reazione all'eccezionalità, ma di vera e propria gestione di una fase estremamente complessa. La comunicazione aziendale è stata importante e ha risposto 'presente!' E' questa la prima, ma importante verità, che emerge con forza dai risultati. Infatti, essa ha saputo incidere sulla psicologia dei lavoratori suscitando reazioni positive, di fiducia e ottimismo in un momento in cui dominava l'incertezza e che talvolta diventava vera e propria paura.

Un ruolo significativo nei processi decisionali

Importante anche perché ha giocato un ruolo significativo nei processi decisionali: oltre 7 comunicatori d'azienda su 10 durante il *lockdown* dichiarano che all'interno del proprio contesto lavorativo la comunicazione aziendale ha aumentato il proprio coinvolgimento nei processi decisionali.

In una fase in cui il bisogno di avere comunicazione chiara, tempestiva, immediata è diventato essenziale, la comunicazione aziendale non ha solo risposto presente ma si è imposta in azienda e agli occhi dei lavoratori come una funzione essenziale: ed è tra i comunicatori convinzione altrettanto diffusa che non si tratta di un processo che si esaurirà nel giro di pochi mesi, ma che sarà ulteriormente rilanciato da qui in avanti.

Un legame empatico con i lavoratori

Ecco perché si può dire che nel nuovo contesto la comunicazione aziendale si posiziona ai blocchi di partenza con un ruolo di primo piano, esito del suo *aumentato* valore e ruolo nei mesi dell'emergenza pandemica.

Vi sono ragioni precise per cui ciò è stato possibile: innanzitutto perché la comunicazione aziendale ha saputo intercettare lo spirito del tempo, riuscendo a creare un legame empatico, coinvolgente con i lavoratori. Ciò è avvenuto sia per i contenuti comunicati sia per effetto di una precisa scelta operativa: lo sfumare il confine tra comunicazione rivolta ai pubblici esterni e comunicazione verso i dipendenti.

Due ambiti che anziché viaggiare su binari paralleli nel *lockdown* si sono intrecciati tra loro, per una compenetrazione di *format*, stili, linguaggi, obiettivi, legata ad un comune filo conduttore: la prioritaria esigenza delle aziende di dare segni concreti della propria presenza, esprimere vicinanza ai lavoratori, stimolandoli a sentirsi membri di una comunità operante, vitale, che vive l'inedito inatteso *con e per i dipendenti*.

Comunicare la Comunità aziendale

Ecco il *fil rouge* forte che ha guidato la comunicazione aziendale *tout court* nello *tsunami* pandemico: *comunicare la comunità aziendale*, ovvero rendere tangibile l'esistenza di una comunità aziendale che minimizza il rischio di lasciare indietro qualcuno.

Un salto di approccio che accomuna i flussi comunicativi dentro e fuori l'azienda, mosso da ragioni di carattere eccezionale ma che per ben l'83,3% dei comunicatori intervistati continuerà ad orientare scelte e strategie comunicative.

Andranno verificate nel tempo le modalità con cui ciò avverrà, così come la forza e l'intensità dei temi che oggi hanno consentito tale evoluzione, fortemente legate alla straordinarietà della fase vissuta: certamente, l'esperienza della pandemia resterà impressa e il *post Covid-19* non sarà un semplice reset, ma l'esito di quanto accaduto.

Il salto di qualità: bisogno di autenticità relazionale e di branding

Qui si innesta un ulteriore aspetto emerso con forza e destinato a restare: il bisogno di autenticità. Il *brand* aziendale sempre più dovrà incarnare un insieme di valori che si esprimono nel modo di stare sul mercato, di relazionarsi con i propri dipendenti, di misurarsi con gli effetti della propria attività, di assumersi la propria quota di responsabilità per il benessere della comunità, da quella aziendale a quella su cui la propria attività impatta.

Anche l'*advertising* è chiamato alla sfida dell'autenticità e, ancora di più, la comunicazione ai dipendenti. Non è più tempo nel post Covid-19 né di *aziende fotoshoppate* né di una *comunicazione photoshop*.

Comunicare all'esterno, comunicando all'interno

Nello spaesamento generale innescato dall'emergenza pandemica hanno fatto breccia nei cuori e nella mente dei lavoratori quelle aziende che hanno deciso di comunicare all'esterno comunicando al contempo ai propri dipendenti, dando loro segni concreti di vicinanza, rassicurazione: in poche parole, di esserci.

Nei mesi di emergenza sanitaria, al 93,2% dei lavoratori italiani è capitato di leggere, ascoltare, guardare messaggi, iniziative di comunicazione promosse dalle aziende, ad esempio sullo sforzo per garantire i loro prodotti/servizi, per ringraziare i propri dipendenti o riferite ad iniziative benefiche e di solidarietà.

Nel proliferare incontrollato di voci e notizie che si sono sovrapposte in questi mesi, l'*advertising* delle aziende non è passato inosservato alla grande maggioranza dei lavoratori e, si può dire, degli italiani.

E non è stato un mero rumore di sottofondo, perché è alto l'apprezzamento verso tali iniziative: infatti, ben il 62,4% dei lavoratori ha avuto una qualche reazione positiva, ed è 66% tra i *millennial*, il 66,4% tra dirigenti e direttivi, il 62,5% tra i laureati.

Entrando nel dettaglio delle diverse reazioni suscitate, il 28,8% ha indicato positività, ottimismo per se stessi e il paese, il 20,3% si è sentito rassicurato (ed è il 25,1% tra i *millennial*), il 19,8% ha provato stima, il desiderio di far parte di quelle aziende (ed è il 21,1% tra dirigenti e direttivi), il 16,6% ha pensato che sarebbe bello lavorare in un'azienda che crede in determinati valori e li porta avanti nonostante tutto (24,4% tra i dirigenti, 23,1% tra i *millennial*).

La sfida dello smartworking, anche per la comunicazione aziendale

Pensando al futuro dei contesti aziendali nel *post Covid-19*, per il 52,6% dei lavoratori ci sarà più *smartworking*, o quanto meno *lavoro a distanza*: un dato trasversale a territori e gruppi sociali, con valori percentuali più elevati tra lavoratori adulti (53,4%), laureati (57,4%) e chi svolge professioni impiegate (57,6%).

L'esperimento di massa del lavoro a distanza avvenuto nel *lockdown* non sarà estemporaneo, ma un aspetto destinato a restare e a ridefinire il lavoro e il rapporto tra dipendenti e azienda: ecco la sfida che attende la comunicazione aziendale interna, decisiva nel garantire da qui in avanti coesione e di comunità aziendali alle prese con modelli ibridi di erogazione del lavoro tra distanza e compresenza fisica.



LA COMUNICAZIONE AZIENDALE SECONDO I LAVORATORI

Quali reazioni hanno avuto i lavoratori italiani alla comunicazione delle aziende durante il *lockdown* in cui si sono imbattuti? E anche alla luce di come cambieranno i contesti aziendali per effetto del Covid-19, cosa si aspettano dalla comunicazione aziendale?

Ecco gli interrogativi che sono alla base dell'obiettivo di questa sezione di indagine rivolta ad un campione di lavoratori italiani, al centro dei prossimi paragrafi.

Positivi e apprezzati i messaggi delle aziende nell'emergenza

Uno dei tratti caratterizzanti il periodo dell'emergenza sanitaria è stato la proliferazione di una comunicazione incontrollata, spasmodica, tutta legata ai salì e scendi dei numeri del contagio, a provvedimenti annunciati ma poi emanati con tempi, contenuti e modalità diversi da quelle annunciate. Un proliferare incontrollato di voci che ha finito per ingenerare confusione, allarmismo, spaesamento.

In tale quadro, si è fatta strada una comunicazione aziendale per certi versi inedita, con tante campagne pubblicitarie sotto marchi aziendali inserite nel circuito dei media, dai giornali, riviste fino ai social e il web, nuove per contenuti, format, linguaggi: dalle aziende che hanno voluto ringraziare pubblicamente i propri dipendenti per l'impegno profuso nel *lockdown*, al richiamo ad iniziative concrete di solidarietà messe in campo, fino alle incitazioni a comportamenti responsabili e attenti.

Iniziative che confermano l'intreccio degli obiettivi di comunicazione rivolta a *stakeholder* e consumatori e quelli di comunicazione interna, che hanno avuto attenzione ed anche una certa eco: infatti, a ben il 93,2% dei lavoratori italiani è capitato di leggere, ascoltare, guardare messaggi, comunicazioni, campagne pubblicitarie su giornali e riviste, in tv, radio o su Web e social sullo sforzo per garantire i loro prodotti/servizi, per ringraziare i propri dipendenti o riferite ad iniziative benefiche e di solidarietà.

Un valore che certifica come tale ondata comunicativa non sia passata inosservata, arrivando alle persone in maniera trasversale ai territori e alle articolazioni di età, titolo di studio, ruolo professionale, considerato che il dato resta superiore al 90%.

Al netto di una comunicazione, quella aziendale, che nel marasma di voci ha comunque sfondato entrando nei motori di formazione della *public opinion*, è interessante guardare alle diverse reazioni che tali iniziative hanno suscitato.

In particolare, ben il 62,4% ha avuto una qualche reazione positiva, contro il 33% i cui sentimenti si sono più orientati verso una qualche negatività. Un dato che resta alto trasversalmente ai gruppi sociali e ai territori, con punte percentuali più elevate tra i millennial (66%), laureati (62,5%), dirigenti e direttivi (66,4%) e intermedi (67,4%).

Entrando nel dettaglio delle reazioni positive, il 28,8% dei lavoratori italiani ha avuto una reazione di positività, sentendosi più ottimista, fiducioso per se stesso e il paese e poi il 20,3% si è sentito rassicurato perché i prodotti e i servizi erano garantiti, il 19,8% ha provato stima, il desiderio di farne parte e il 16,6% ha pensato che sarebbe bello lavorare in un'azienda che crede in determinati valori e li porta avanti.

Una nuova advertising fa breccia nel sentiment dei lavoratori

Una costellazione di reazioni che nell'insieme delineano un quadro di alto apprezzamento verso l'*advertising* delle aziende durante la pandemia da parte dei lavoratori italiani.

Spicca l'effetto positività di queste iniziative, apprezzate perché hanno rappresentato iniezioni di ottimismo: in particolare, entrando nel merito delle articolazioni delle opinioni, i valori percentuali raggiungono una punta del 42,4% tra i dirigenti e direttivi. In mesi ad alta complessità, in cui il *mood* generale era segnato da una incertezza e spaesamento per cui la sensazione dominante era che tutto può accadere, alimentati anche da una comunicazione confusa e incontrollata sul virus, la voce delle aziende ha fatto breccia nella psicologia collettiva immettendo speranza e fiducia che da questa situazione ne saremo usciti, che il futuro sarebbe stato migliore e che la vita sarebbe ripartita.

Ha vinto nella percezione dei lavoratori una comunicazione aziendale che con messaggi chiari, semplici e immediati nella sostanza hanno raccontato di comunità aziendali, certamente colpite dal *lockdown* ma di certo non abbattute, che hanno dato il segnale di esserci, di essere vive, non dimenticando chi ne fa parte né tralasciando la collettività paese.

In questo senso va letta anche la rassicurazione che tale *advertising* ha trasmesso alle persone, perché altro non era che la conferma che la vita in fondo non si è fermata, che non ci si è arresi al virus ma risponde ad esso continuando a fare il proprio lavoro con impegno e dedizione e portando avanti valori importanti come coesione, appartenenza, unione. Un sentimento che si ritrova maggiormente radicato nei millennial (25,1%).

Aspetti decisivi, e molto apprezzati dai lavoratori, al punto da indicare di aver provato stima, entusiasmo voglia di far parte di quelle aziende di cui hanno letto e avuto notizie: sentimenti che hanno trovato sponda soprattutto tra dirigenti e direttivi (21,5% stima, 24,1% entusiasmo), impiegati (23% stima, 17,4% entusiasmo), come anche tra i *millennial*, per cui la quota di chi prova entusiasmo verso aziende che portano avanti valori in cui credono raggiunge il 23,1%.

In sostanza, nel *sentiment* dei lavoratori ha vinto il racconto dell'*advertising* fatto nei mesi di emergenza sanitaria e che in sostanza ha avuto una duplice finalità: all'esterno dell'azienda, di mostrare vicinanza, solidarietà in un momento drammatico che accomuna tutti e da cui tutti ne usciremo insieme, all'interno dell'azienda di parlare ai propri dipendenti attraverso un gesto concreto di vicinanza e riconoscimento del loro sforzo, impegno.

Un intreccio virtuoso di obiettivi di comunicazione esterna e interna, uniti da un comune racconto: quello di comunità aziendali che hanno saputo far quadrato al proprio interno, stringersi attorno alle persone che ne fanno parte.

Le persone contano, e comunicarlo è importante: è quanto emerge dalle reazioni alla pubblicità *corporate* del *lockdown*, dove il racconto di comunità aziendale che non lasciano indietro le persone, ha lasciato un segno positivo nella psicologia delle persone.

Smartworking: la sfida più grande, anche per la Comunicazione

Dalle reazioni dei lavoratori italiani alle iniziative di comunicazione *corporate* emergono alcuni aspetti che, per effetto del Covid-19, hanno acquisito centralità nel rapporto con la propria azienda.

Per capire quale direzione dovrà assumere la comunicazione aziendale diventa importante allora capire quali sono per i lavoratori i cambiamenti più significativi che da qui in avanti avverranno nei contesti aziendali sulla spinta dell'emergenza pandemica.

Dalle risposte emerge una informazione chiara: sempre più *smartworking* e *lavoro a distanza*. Infatti, è il 52,6% dei lavoratori italiani a ritenere lo *smartworking*, non solo una grande novità del presente ma anche un protagonista primario del *post Covid-19*

in azienda: un dato che resta trasversale ai territori e ai gruppi sociali, con punte percentuali che sono più elevate nel Sud e Isole (54,5%), tra lavoratori adulti (53,4%), laureati (57,4%) e impiegati (57,6%).

Il confinamento in casa e il blocco di interi settori hanno accelerato in modo inatteso e con una intensità senza precedenti la scelta delle aziende di far lavorare da casa i propri dipendenti.

Esitazioni, dubbi, pregiudizi, vincoli sono stati letteralmente spazzati via dall'urgenza: così, 4 milioni di lavoratori si sono trovati a svolgere da casa la propria attività lavorativa a distanza con piattaforme attivate dalle aziende o con i propri mezzi personali.

Un colossale esperimento sociale di massa durante il quale i lavoratori italiani si sono dovuti confrontare con aspetti più o meno complessi emersi: dalla conformazione della propria abitazione, alla gestione dei tempi di lavoro con quelli di vita privata e alla distribuzione di spazi e tempi con altri familiari, fino alla qualità delle connessioni tecnologiche e dei *device* e alla sfera della relazionalità con l'azienda, dal proprio team ai responsabili e vertici. Tutto si è dovuto adeguare istantaneamente, per consentire alle aziende di continuare a funzionare.

Un vero e proprio *point break* che ha segnato l'avvio di un processo destinato ad ampliarsi e approfondirsi che porterà nel tempo ad una trasformazione strutturale e funzionale dell'azienda e del lavoro, delle sue modalità di organizzazione e anche dei confini delle relazionalità possibili.

Il tema va letto anche dal punto di vista della comunicazione aziendale, delle relazioni dentro l'azienda e quindi dello scambio di informazioni unidirezionali e/o pluridirezionali tra i lavoratori. Infatti, in un futuro segnato dalla compresenza di modelli di ibridi di lavoro a distanza e compresenza fisica, la comunicazione aziendale massimizza il proprio valore e utilità, diventando funzione strategica non solo per garantire continuità aziendale ma anche per tenere viva la comunità aziendale e la relazionalità al suo interno, oltre che nel supportare i singoli lavoratori.

Delineare ruolo e contributo della comunicazione aziendale in un futuro dove il lavoro sarà meno legato alla compresenza fisica diventa un tema attuale, che il *lockdown* ha spostato ai nostri giorni da un futuro prossimo o addirittura anteriore ove era confinato prima che il Covid-19 sfidasse tutti a cambiare vita e modalità di lavoro in batter d'occhio.

Se mi coinvolgi, lavoro meglio

In un futuro dove il lavoro sarà più a distanza e meno legato alla presenza fisica in sede, che cosa si aspettano i lavoratori dalla comunicazione aziendale interna? Quali gli aspetti che per essi sono decisivi e a cui le aziende non potranno non prestare attenzione nelle loro attività di comunicazione?

Su tutto, motivazione, coinvolgimento, far sentire i lavoratori parte integrante di una comunità aziendale, soddisfatti e felici del proprio luogo di lavoro: lo pensa il 46,8% dei lavoratori italiani, con percentuali che arrivano al 60% tra dirigenti e quadri direttivi, al 47,1% tra i *millennial*, al 52,1% tra i laureati.

'*Se mi coinvolgi, lavoro meglio*', si potrebbe sintetizzare così il *mood* che emerge dai dati e che certifica anche un obiettivo della comunicazione aziendale che da qui in avanti non potrà essere ignorato o messo in secondo piano dalle aziende: l'importanza, anche attraverso la comunicazione aziendale, di costruire una comunità aziendale, che dia ai lavoratori punti di riferimento stabili di fronte ad un futuro che appare incerto, indefinito.

Un aspetto che era già emerso nelle reazioni all'*advertising* delle aziende durante il *lockdown* e che oggi si materializza nella richiesta che i lavoratori fanno alle proprie aziende per il futuro: sentirsi parte di una comunità aziendale che consente di vivere al meglio le nuove sfide, anche le più dure, che fa sentire felice di farne parte, e rende più motivato nel lavoro.

Comunicare la Comunità aziendale ...

Alla comunicazione aziendale spetta il compito di *comunicare la comunità aziendale*: materializzare e sedimentare quella cultura aziendale che porta l'azienda e i lavoratori a viverci non solo come soggetti aventi finalità economiche, ma come parte di un aggregato più ampio in cui le singole persone sono portatrici di un proprio vissuto da riconoscere e valorizzare.

Un aspetto emerso nel *lockdown* e che rappresenta un *asset* destinato ad orientare le relazioni tra lavoratori e azienda: ecco allora un banco di prova importante per la comunicazione. Un obiettivo primario che deve convivere anche con altri aspetti che i lavoratori italiani ritengono altrettanto decisivi. In particolare, dai dati emerge che:

- ❖ per il 43,8% degli occupati bisognerà concentrarsi sulla informazione, aggiornando i dipendenti su tutto ciò che accade in azienda ad esempio obiettivi, progetti, iniziative, misure di sicurezza e tutela della salute: ed i valori restano stabili tra i vari gruppi sociali;
- ❖ per il 41,9% bisognerà formare, ovvero dare ai lavoratori quelle competenze necessarie per apprendere nuovi metodi e strumenti di lavoro che saranno disponibili, con punte del 53,8% tra dirigenti e direttivi e del 43,4% tra gli adulti;
- ❖ per il 31,6% bisognerà dare rassicurazione, non lasciare soli i dipendenti, facendoli sentire al sicuro, rassicurandoli sui loro timori anche capendone i bisogni ed esigenze: un sentimento più forte tra millennial (39%) e operai ed esecutivi (39,9%).

Un pacchetto di dimensioni non esclusive, che possono coesistere e in alcuni casi rinforzarsi reciprocamente come ad esempio accade per il richiamo alla formazione, che altro non è che forma molto concreta di espressione di quel coinvolgimento, vicinanza che i lavoratori ricercano.

... oltre gli apprezzati segni di appartenenza

L'indagine sugli occupati consente di enucleare aspetti decisivi relativi alla comunicazione *corporate* del futuro: dalle opinioni dei lavoratori emerge chiaramente come nel complesso ha vinto il meccanismo della comunicazione rassicurante, mobilizzatrice di energie *augmentate*, poiché le persone a forte rischio di sentirsi sole in casa dinanzi all'inedita sfida epidemica hanno potuto beneficiare sui codici di appartenenza ad una comunità più ampia che ha detto *ci siamo e tu sei parte di questo 'noi'*.

Una comunicazione che sul piano interno ha avuto la funzione di rendere evidente, quasi tangibile una vicinanza dell'azienda che ha contribuito a non far sentire sole le persone, ma più sicure e protette, ha saputo esprimere vicinanza e attenzione.

Ha saputo trovare la tonalità giusta dicendo nel pieno di pressione dell'emergenza, spaesamento del confinamento in casa e paura sociale diffusa del contagio: *non sei solo, sei parte di una comunità più ampia*, in cui siamo tutti sulla stessa barca.

Una comunicazione aziendale all'altezza dell'*air du temps*, che ha fatto il suo dovere anche in termini di promozione dell'*engagement*, contribuendo a generare fiducia nell'azienda.

In questo nuovo contesto è emerso chiaramente il valore della motivazione: dalla fine del *lockdown* in avanti le persone si trovano di fronte un orizzonte altamente competitivo, dove saranno chiamate a dare il meglio e il di più di se stesse.

Per gli occupati la comunicazione aziendale può giocare un ruolo importante, come lo ha giocato nella fase acuta dell'emergenza sanitaria: trasmettere che si è parte di una comunità è considerato ineludibile, tanto più che ha così ben funzionato in una fase drammaticamente inedita.



IL PUNTO DI VISTA DEI COMUNICATORI AZIENDALI

Socialmente responsabile, tempestiva, rapida, con un certo grado di completezza, ma anche empatica ed innovativa: ecco come descrivono la comunicazione interna alle loro aziende i comunicatori aziendali

Per comprendere quanto accaduto nel Covid-19 è utile partire dalla definizione che i professionisti intervistati danno della comunicazione aziendale interna alla loro azienda. Richiesti di indicare se la comunicazione interna alla loro azienda rispondesse ad una serie di caratteristiche, l'82,1% degli intervistati definisce la comunicazione interna alla propria azienda *socialmente responsabile*: è dato che rappresenta un indice di grande contemporaneità e che fa emergere come sia viva nella visione delle aziende una attenzione verso quei temi di natura etica, sociale ambientale che iniziavano ad affacciarsi già nel *pre Covid-19* nelle scelte e obiettivi di produzione di molte aziende e che oggi sono declinati nell'ottica della tutela della salute.

Al contempo il 66,7% dei comunicatori aziendali ritiene la comunicazione interna della propria azienda completa, esaustiva: per 2 comunicatori su 3 quindi in azienda sono coperti gli aspetti che contano.

E per il 66,7% le comunicazioni internamente all'azienda viaggiano in maniera tempestiva, rapida: una caratteristica essenziale, specialmente di fronte a criticità o crisi per cui la tempestività delle comunicazioni è decisiva per la gestione dei tempi dell'emergenza, dei comportamenti da adottare, dei processi di lavoro. In sintesi, per la capacità di tenuta dell'azienda.

Il 61,5% degli intervistati definisce poi la comunicazione interna empatica, coinvolgente: è un dato significativo, perché fa emergere nelle aziende dei soggetti intervistati la presenza di una cultura aziendale in cui è presente quella capacità di coinvolgere, motivare i lavoratori, di cui si trova tracce in una comunicazione che si sforza di non essere generica, indistinta, anonima.

Infine, il 55,1% ritiene la comunicazione interna alla sua azienda innovativa: è anch'esso un dato di partenza utile per incastonare poi lo specifico dell'impatto del Covid-19 e che lascia presumere come all'interno delle aziende in cui operano gli intervistati trovano spazio quelle opportunità offerte dal digitale e dalle nuove tecnologie applicate, rivelatesi decisive nella risposta al Covid-19.

Temi e strumenti del dialogo azienda-dipendenti

Nella graduatoria degli argomenti a cui la comunicazione interna dedica 'molto o abbastanza spazio', il 91% dei comunicatori aziendali mette al primo posto gli *aspetti organizzativi*, ossia le comunicazioni legate a regolamenti, riunioni, chiusure aziendali, informazioni di servizio.

Al secondo posto si trovano le comunicazioni strategiche, con l'82,1% dei comunicatori indica che molto e abbastanza spazio è dedicato a comunicare i piani aziendali e le azioni che sono portate avanti nei mercati di riferimento.

Al terzo posto si colloca il welfare aziendale (79,2%), rispetto a cui una efficace e personalizzata comunicazione aziendale è decisiva nel veicolare quei servizi e prestazioni che le aziende mettono a disposizione dei lavoratori per venire incontro alle loro esigenze e bisogni.

Il 74% indica poi comunicazioni legate ai temi di responsabilità sociale d'impresa, come ad esempio donazioni o iniziative benefiche o di tutela ambientale, mentre per il 71,8% la comunicazione dedica molto o abbastanza spazio agli obiettivi e ai risultati aziendali, per il 70,5% a informazioni commerciali e di business.

Più basse le percentuali relative alle iniziative di ascolto dei dipendenti come *survey*, *focus group*, mirate a rilevare opinioni ed esigenze dei lavoratori: solo il 52,5% degli intervistati indica che molto o abbastanza spazio è dedicato a queste iniziative.

E tra gli strumenti maggiormente utilizzati, spiccano posta elettronica (96,1%), rete Intranet (89,5%) e sito web (74,5%).

Ecco i principali *tool* della comunicazione, a cui segue il ricorso a newsletter (63,6%), meeting e convention (59,7%) e social (51,9%).

Durante il lockdown: 'Io ci sono'

Un primo passaggio per delineare il futuro della comunicazione d'impresa nel *post Covid-19* è partire da quanto accaduto durante il *lockdown* e in particolare, dalle iniziative che le aziende hanno attivato per farvi fronte.

Emerge dalle risposte una ampia gamma di attività che nel loro insieme, denotano un *panel* di aziende attente, consapevoli dei costi sociali e psicologici del Covid-19 sui lavoratori e, proprio per questo, pronte a dare loro sostegno concreto.

Spicca su tutti l'attivazione di politiche e strumenti per il lavoro a distanza, indicate dalla totalità dei comunicatori aziendali intervistati e che confermano l'adozione dello *smartworking* su larga scala come uno degli aspetti segnanti questa fase, anche dal punto di vista della comunicazione da e verso i dipendenti.

Tante poi le iniziative volte a dare sostegno e vicinanza ai lavoratori: infatti, il 78,2% l'adozione di iniziative di responsabilità sociale di impresa, il 75,6% l'attivazione di attività di formazione per l'apprendimento di nuovi strumenti e linee guida, anche relativamente al lavoro a distanza, il 75,6% l'attivazione di iniziative pubbliche mirate a ringraziare e a riconoscere l'impegno profuso dai dipendenti come ad esempio pagine pubblicitarie di ringraziamento pubblico, il 66,7% dei comunicatori aziendali indica che sono state attivate azioni di *caring* volte a conciliare vita privata e professionale, il 61,5% iniziative specifiche di ascolto strutturato dei dipendenti.

'*Io ci sono*' si potrebbe sintetizzare così l'atteggiamento delle aziende, evidente nello sviluppo di iniziative che denotano l'impegno e l'attenzione verso i dipendenti pur nella pressione dallo tsunami Covid-19 e che oscillano da un gesto concreto di riconoscimento pubblico del loro impegno, fino ad azioni specificamente mirate a dare sostegno sul piano professionale o sul piano familiare.

Comunicare in azienda: tutto ok

La vasta gamma di iniziative sperimentate dalle aziende in cui operano i comunicatori intervistati è indice anche dello sforzo importante profuso dalla comunicazione *corporate*, decisiva per l'efficacia delle iniziative implementate.

Una funzione quella della comunicazione che ha operato in un contesto segnato dall'emergenza, in cui le modalità consuete di lavoro sono state letteralmente stravolte, a cominciare dall'adozione del lavoro a distanza.

Come valutano i comunicatori aziendali intervistati l'esperienza professionale maturata durante i mesi dell'emergenza? Con l'adozione del lavoro a distanza, tutto ha funzionato correttamente oppure è stato difficile portare avanti le attività, raggiungere gli obiettivi individuali e di gruppo, interagire con il proprio team di lavoro?

Richiesti di dare un giudizio a partire dall'efficacia dei sistemi utilizzati, dagli obiettivi raggiunti, dalla qualità e quantità delle comunicazioni e dalle relazioni all'interno del gruppo di lavoro, emerge che:

- ❖ il 78,2% dei comunicatori aziendali esprime un giudizio ottimo o buono;
- ❖ il 19,2% dà un giudizio comunque sufficiente;
- ❖ solo il 2,6% valuta l'esperienza come insufficiente, indicando che è stato complicato portare avanti le attività.

In definitiva, dal *panel* degli intervistati emerge una comunicazione interna che ha tenuto tanto nella fase acuta del *lockdown* quanto in quella di ripresa, sapendo rispondere in maniera adeguata alla eccezionalità delle situazioni e alle criticità che ne derivavano.

Una leva strategica fondamentale

Interessanti anche le indicazioni che emergono rispetto al coinvolgimento della comunicazione interna nei processi decisionali dell'azienda. Infatti, così si esprimono gli intervistati:

- ❖ per il 48,7% il coinvolgimento della comunicazione interna ai processi decisionali era già elevato e con il Covid-19 è cresciuto ancora di più.
- ❖ per il 24,4% il peso della comunicazione interna non era elevato ma lo è diventato durante il *lockdown*.

In definitiva, il 73,1% dei comunicatori aziendali rileva una crescita del peso decisionale della comunicazione aziendale interna durante il *lockdown*, a fronte di un 26,9% per cui il suo coinvolgimento è limitato.

Si delinea quindi una indicazione precisa per il futuro: *la comunicazione aziendale interna conterà sempre di più*

Il futuro post Covid-19: positività dominante

È utile ora entrare nel vivo di come sarà la comunicazione aziendale del futuro, a cominciare dal *sentiment* dei comunicatori di impresa intervistati, che consente in maniera immediata di percepire quale sia il *mood* dominante.

Vince l'ottimismo: infatti, ben il 67,9% dei comunicatori aziendali si dice ottimista pensando al futuro della comunicazione interna nella sua azienda, mentre se il 30,1% esprime un giudizio neutro, solo il 6,8% si dice pessimista pensando al futuro.

Un ottimismo sulle prospettive della comunicazione aziendale interna che prescinde da quello relativo al futuro in generale della propria azienda (63%): numeri che sono l'esito di quanto accaduto nei duri mesi dell'emergenza sanitaria, con aziende che anche dal punto di vista comunicativo si sono dimostrate all'altezza della situazione di emergenza creatasi.

Sempre più importante per decidere, coinvolgere e motivare

Se durante il *lockdown* la comunicazione aziendale interna ha visto crescere il proprio coinvolgimento nei processi decisionali per quasi 3 comunicatori aziendali su 4, nel futuro essa sarà sempre più decisiva. È questo il dato che emerge dalle opinioni degli intervistati.

- ❖ per il 52,6% nel futuro (1-2 anni) il coinvolgimento nei processi decisionali della comunicazione interna aumenterà ancora rispetto ad oggi;
- ❖ per il 37,2% resterà uguale ad oggi, rimanendo comunque elevato;
- ❖ solo per il 2,6% degli intervistati il peso dei processi decisionali diminuirà.

La comunicazione conta: ecco la verità che i numeri certificano e che nel tentativo di definire come sarà la comunicazione nel nuovo contesto, sgombera il campo da ogni visione che tende a relegarla ad un ruolo marginale o di secondo piano.

Dalle risposte dei professionisti intervistati emerge un quadro chiaro, univoco che bene fissa i pilastri imprescindibili della comunicazione interna nel futuro delle aziende.

Infatti, l'88,5% ritiene che la comunicazione interna dovrà coinvolgere, motivare, far sentire i lavoratori parte integrante di una comunità aziendale.

Un dato netto, che conferma quanto già emerso nella indagine relativa agli occupati italiani e che, di fatto, certifica quale sia il lascito maggiore dell'eredità del Covid-19 nel vissuto di lavoratori e aziende: l'importanza di appartenere ad una comunità, quella aziendale, che non ha lasciato le persone sole nell'affrontare i costi sociali, psicologici ed economici dell'emergenza sanitaria e la parallela esigenza di comunicarlo, dando testimonianza concreta, tangibile della sua esistenza.

Una esigenza prioritaria e che convive con quelle di *informare*, tenendo i dipendenti aggiornati su ciò che accade in azienda (50%), e di *formare*, dando ai lavoratori le competenze necessarie per apprendere nuovi metodi e strumenti di lavoro (28,2%).

La comunicazione aziendale è stata voce di questa azione che non è stata di mera reazione a un evento eccezionale, ma di sua vera e propria presa in carica e gestione. E non solo ha dato prova di saper reggere l'onda d'urto ma ha saputo toccare le corde giuste, rivelandosi all'altezza della situazione e capace di non far sentire sole le persone. Coinvolgere e motivare è allora il binomio imprescindibile che dovrà guidare la cultura aziendale, rappresentando al contempo obiettivo strategico della comunicazione aziendale interna nel futuro. Dal peso acquistato nei processi decisionali, all'importanza dell'autenticità, fino ai nuovi valori che incarna e la rendono decisiva per il benessere della comunità aziendale e di chi ne parte: ecco gli aspetti decisivi che enucleano valore e contributo della comunicazione aziendale interna nel nuovo contesto *post Covid-19*, allargandone i confini e rendendola un protagonista molto concreta nel nuovo contesto.



SPUNTI DI RIFLESSIONE E PROSPETTIVE

Nuove linee di evoluzione culturale della comunicazione d'impresa

Dal racconto sulla comunicazione d'impresa emerso dalle opinioni di lavoratori e comunicatori aziendali, quali gli esiti che è possibile trarre?

La ricerca racconta come la comunicazione aziendale interna nel *lockdown* abbia conquistato all'interno e all'esterno delle aziende un suo specifico spazio di azione e attenzione, finendo per esercitare un ruolo decisivo e portando a casa risultati

importanti per il futuro. Più in generale, si delineano linee di evoluzione delle culture aziendali perché connotate da un'attenzione nuova e diversa verso:

- ❖ un maggiore coinvolgimento della comunicazione interna nei processi decisionali e nella sua funzione primaria di engagement verso i dipendenti;
- ❖ un nuovo rapporto dell'azienda con il contesto sociale e civile in cui le aziende operano, uscendo quindi dal puro e semplice *advertising* di stimolo alla spesa rivolto ai consumatori;
- ❖ una diversa attenzione verso quello che l'azienda fa, non tanto e non solo verso quello che produce;
- ❖ il bisogno di comunicare a tutti i pubblici, esterni e interni, il valore sociale dell'azienda espresso in atti concreti.

Ne è chiara evidenza il fatto che non è passata inosservata alla maggioranza dei lavoratori, e si può dire degli italiani, quella moltiplicazione di iniziative pubblicitarie portate avanti da aziende dei vari settori nel *lockdown*, che hanno richiamato esplicitamente gli eventi in corso con *format* e contenuti originali che hanno esercitato funzioni di comunicazione interna ed esterna.

Nel complesso, si può dire che questa articolata ondata di comunicazione aziendale nei canali della comunicazione pubblicitaria, di solito con ampie paginate sui quotidiani, non solo ha saputo rendersi visibile alla *public opinion* ma è stata anche particolarmente apprezzata, generando reazioni positive verso chi nonostante tutto, mostrava di reagire all'emergenza non passivamente ma con partecipazione, vicinanza, supporto.

Ripartire dalla Comunità aziendale attraverso iniezioni di fiducia, formazione e caring

Io ci sono è diventato il *fil rouge* comune, distintivo, riconoscibile della comunicazione aziendale durante l'emergenza pandemica: una comunicazione mirata a dare all'interno e all'esterno un segnale di presenza, a prescindere dal prodotto o dal servizio che viene realizzato. Ed è stato anche il *leitmotiv* che ha consentito la diffusione della cultura della comunicazione ai vari livelli delle organizzazioni, esito dell'esigenza primaria di *comunicare la comunità aziendale*, internamente quanto esternamente: un approccio che *ha rafforzato il rapporto di fiducia tra azienda e persone, ponendo la comunicazione interna come punto di riferimento per i loro lavoratori in un momento di disorientamento generale*.

In sintesi, una comunicazione *corporate* che è stata mossa dalla volontà di esserci e di dimostrarlo concretamente, magari con un ringraziamento pubblico o attraverso azioni tangibili, dalla formazione al *caring*, ma capaci di arrivare a occhi-orecchie-cuori-menti. Ripartire dalla comunità aziendale, dai soggetti che ne fanno parte, con un approccio e cultura aziendale che guardi ai lavoratori come persone portatrici di bisogni, aspettative e non come meri operatori economici, è allora il principale insegnamento destinato a restare nel *new normal* della comunicazione aziendale.

'Autenticità' come orizzonte necessario

Sarà il tempo a delineare in maniera precisa quali dei significati assunti dalla comunicazione aziendale nel *lockdown* risulteranno essere risposte estemporanee a situazioni contingenti, o quali invece intrecciandosi con i più generali mutamenti della vita collettiva, della sfera del lavoro e delle aziende diventeranno stabili nel *new normal* della comunicazione aziendale.

Certo è che l'emergenza Covid-19, orientando le vite su una incertezza esistenziale e una vulnerabilità di massa, è destinata ad amplificare il bisogno dei lavoratori nel

lockdown di ricercare nella azienda punti di riferimento, tracce di un contesto aziendale che si muove *con e per* la persona.

Vince l'autenticità, anche nella comunicazione: ecco il terreno su cui nel futuro si gioca credibilità e la reputazione delle aziende e dei loro *brand*: vince una comunicazione autentica, che tocca le corde più intime dei bisogni e delle aspettative individuali, entrando nel vissuto delle persone, mostrando ad esempio attenzione al posto di lavoro, al benessere dei dipendenti, o mettendosi a disposizione della collettività.

Ciò non significa che la comunicazione perda il suo ruolo di supporto allo sviluppo dell'azienda e dei fatturati e quote di mercato, tuttavia tanto per il posizionamento di mercato dell'azienda quanto nel legame con i consumatori e i dipendenti acquistano peso e rilevanza valori e temi, come il benessere sia della comunità aziendale sia di quella in cui si è collocati, che richiamano a strategie più complesse, quasi indirette, di valorizzazione del *brand* con logiche di autenticità.

Racconto chi sono e quello che faccio: si potrebbe sintetizzare così la sfida dell'autenticità per la comunicazione aziendale nel post Covid-19, destinata ad orientare le scelte e le strategie fuggendo dai rischi di una comunicazione *photoshop*.

Come sarà la professione: strumenti, competenze, obiettivi e maggiore contaminazione tra comunicazione interna ed esterna

Dalla ricerca emerge che agli occhi dei lavoratori sono stati apprezzati quei segni di presenza delle comunità aziendali che la comunicazione ha reso evidenti nel *lockdown*, al pari delle opinioni dei comunicatori, da cui emerge la scelta fatta dalle loro aziende di dare segni tangibili, concreti di presenza, espressione di comunità aziendali vive, dinamiche non rimaste spaesate di fronte alla minaccia sanitaria, economica e sociale. Al netto della generale propensione a coinvolgere e motivare che dovrà assumere la comunicazione aziendale, come cambierà il lavoro quotidiano del comunicatore aziendale? Quali aspetti sono destinati a modificarsi nel nuovo contesto?

Dalle risposte emerge un ampio e variegato pacchetto di ambiti e aspetti che determineranno da qui in avanti importanti cambiamenti.

In particolare, al primo posto i comunicatori aziendali intervistati indicano che nel futuro gli *strumenti* e/o i *canali di comunicazione interna* dovranno essere continuamente aggiornati e/o sostituiti (94,9%): sono gli effetti della transizione, anche nella comunicazione aziendale, alla digitalizzazione e alle nuove tecnologie dei processi e degli strumenti che con la pandemia ha subito una accelerazione decisiva.

Non a caso, per il 92,3% dei comunicatori si lavorerà più in modalità virtuale, meno in compresenza fisica.

La spinta all'innovazione e alla digitalizzazione richiedono inevitabilmente un aggiornamento costante e continuo delle *competenze*: a pensarlo è l'83,3%, che si dice convinto che avrà bisogno di nuove competenze digitali, culturale e relazionali per stare al passo coi tempi, cavalcando l'ondata di novità che investirà anche la comunicazione *corporate*. E la maggioranza dei comunicatori non crede che tuttavia ci saranno difficoltà nel lavoro, anche dal punto di vista del raggiungimento degli *obiettivi individuali e di gruppo*: infatti, il 70% ritiene che si lavorerà meglio e che i risultati saranno addirittura migliori di quelli ottenuti.

Entrando nello specifico delle opinioni degli intervistati, l'83,3% dei comunicatori ritiene che nel futuro l'intreccio tra *comunicazione interna e comunicazione esterna* sarà più forte all'interno delle aziende. Un chiaro ed evidente rimando ad una evoluzione delle culture aziendali verso un'attenzione nel voler far sapere ai dipendenti come ai consumatori il valore sociale dell'azienda, materializzandolo in atti concreti e dandone concreta dimostrazione.