

DIRIGERE LA COMUNICAZIONE E COLTIVARE LA REPUTAZIONE

Juan Manuel Mora
Roma, Febbraio 2015

Buongiorno a tutti. Prima di tutto permettetemi di ringraziare l'ISCOM per avermi dato l'opportunità di accompagnarvi in questa vostra riunione di lavoro, nel corso della quale parleremo di *Management* della comunicazione e, in particolare, della Reputazione, un tema di grande attualità e rilevanza.

Converrete con me sul fatto che la parola “reputazione” è diventata un termine di riferimento assai frequente all'interno dei discorsi politici, economici e comunicativi. Godere di una buona o di una cattiva reputazione risulta imprescindibile per le persone e, nel caso specifico, per le organizzazioni: ne va della loro stessa sopravvivenza, sia per quelle di carattere commerciale, sia per quelle no profit che per le istituzioni pubbliche.

Le crisi introducono abitualmente cambiamenti nel lessico e nelle gerarchie dei valori. Non a caso, infatti, la stessa parola “crisi” evoca i concetti di “punto di inflessione” e di “cambiamento”. In situazioni critiche, determinate realtà vengono percepite con maggior chiarezza e generano un mutamento. A mio avviso, l'importanza della reputazione ha acquisito una maggiore incisività proprio a seguito di alcune crisi. Non mi riferisco nello specifico alla crisi economica del 2008, della quale stiamo ancora scontando le conseguenze, quanto a quella che ha avuto luogo nel 2002 e che è nota come “il caso Enron”. Quella specifica congiuntura ha fortemente condizionato in modo diretto e negativo, tra le altre, l'allora prestigiosa impresa di revisione del bilancio e consulenza, la Arthur Andersen, compromettendone la credibilità e pregiudicandone la reputazione dopo che venne fatta luce sulla falsità dei bilanci presentati.

Il garante stesso della credibilità ha perso di credibilità.

Dalla crisi della Enron ci è senz'altro più chiaro come si perde la reputazione e quali tipi di conseguenze comporta tale perdita, in particolare in periodi particolarmente turbolenti. È logico, pertanto, che le istituzioni si domandino come si acquisisce la reputazione, come si conserva e come si accresce. Di seguito, si cercherà di affrontare questo tema e lo si farà a partire da sei semplici domande. Iniziamo da quella fondamentale.

1. In che cosa consiste la reputazione?

Il concetto di reputazione può essere analizzato da diverse prospettive. Per ciò che qui ci interessa, mi permetto di proporre una definizione molto essenziale: la reputazione è una “sommatoria di intangibili”.

SLIDE 1

Detto in altri termini, una buona reputazione è l'insieme dei valori positivi –come la onorabilità, la qualità e la leadership– che vengono abitualmente attribuiti ad una organizzazione e che sono serenamente condivisi da ampi settori della società.

Tali valori sorgono dalle percezioni altrettanto positive che un certo numero di *stakeholders* legati ad una specifica organizzazione hanno di essa, a seguito di un rapporto reciprocamente

soddisfacente. È forse superfluo ricordare che gli *stakeholders* sono un gruppo omogeneo di persone legate all'organizzazione tramite un vincolo particolare. Nel caso di un'università, ad esempio, i principali *stakeholders* sono, tra gli altri, gli studenti, i professori, gli impiegati, le famiglie, i laureati e la comunità in cui essa opera.

Ciascuno di questi gruppi di persone può sviluppare una percezione più o meno favorevole. Esiste tutto uno spettro qualitativo di percezioni che possono essere tipificate su una scala: conoscere, rispettare, apprezzare, raccomandare.

Un esperto in materia ha così riassunto la base essenziale di tali posizionamenti: “reputation is performance plus perceptions”.

SLIDE 2

Performance: applicazione e adempimento, dati oggettivi quali, ad esempio, i risultati economici o livelli d'impiego dei laureati.

Perceptions: percezioni e impressioni soggettive favorevoli, quali il trattamento ricevuto o l'accuratezza delle installazioni.

L'organizzazione instaura un dialogo e una relazione particolare con ogni *stakeholder*. Ciascuno di essi si forma un'impressione. Un'impresa può godere di buona o cattiva reputazione a seconda dello *stakeholder*: essa, ad esempio, può essere positiva tra le famiglie e negativa tra gli alunni. Le organizzazioni puntano a che non solamente uno, ma tutti gli *stakeholders* si formino delle percezioni positive.

Su questa linea, l'autrice britannica Rosa Chun ritiene che non ci sia solo un tipo di reputazione, ma che ne esistano di molteplici. Se il modo di trattare i clienti non coincide con i valori che promettono le campagne pubblicitarie sarà inevitabile l'insorgere di reputazioni negative. Se il trattamento riservato agli impiegati non coincide con quello adottato con i clienti si creerà un cortocircuito che comprometterà il risultato finale, ovvero quello che abbiamo definito come “sommatoria di intangibili”.

A partire da questa sintesi –la reputazione come sommatoria di intangibili e risultato delle percezioni dei diversi *stakeholders*–, possiamo formulare la domanda successiva.

2. Come si acquisisce la reputazione?

Come abbiamo detto, la reputazione può essere persa in un istante, in particolare in periodi turbolenti, e a seguito di comportamenti poco esemplari. Tuttavia, il processo che riguarda l'acquisizione e la perdita della reputazione è essenzialmente asimmetrico, dato che per costruirla non basta un istante, ma si richiedono dei tempi piuttosto prolungati; in altri termini, ci vuole molto di più ad acquisirla che a perderla.

A questo punto mi torna alla mente un aforisma latino che il professor Juan José García Noblejas spiegava spesso durante le sue lezioni: “bonum ex integra causa, malum est quocumque defectu”: il bene è il risultato della convergenza di cause molteplici; il male insorge quando un solo fattore viene meno.

García Noblejas applicava questo aforisma ai film: affinché un film sia eccellente, tali dovranno essere la sceneggiatura, gli attori, la musica, la fotografia, tutto. Affinché un film non riscuota alcun

successo, invece, basta che uno solo di questi elementi non sia all'altezza degli altri. In questo senso, per García Noblejas, la riuscita di un film è un vero e proprio miracolo.

Personalmente, ritengo che qualcosa del genere possa essere applicato anche alla reputazione. Questa sommatoria di intangibili richiede la convergenza di cause molteplici, di molteplici fattori. Proprio per questo si tratta di un processo lento, paragonabile alla realizzazione di un *puzzle*.

Le percezioni che ci formiamo di un'organizzazione si basano su ciò che essa è, fa e dice. Esattamente in quest'ordine. Che le vengano attribuiti valori positivi non scaturisce da impressioni superficiali, effimere, quanto piuttosto dall'impronta più o meno profonda che ci lascia il rapporto con tale organizzazione. I professionisti di un'impresa non la valutano in base alle sue promesse, ma al reale trattamento che essa riserva loro. In altre parole, la reputazione non è una mera questione di "immagine", non è una rappresentazione, un travestimento, un gioco di specchi.

Giunti a questo punto, vediamo schematicamente le varie fasi attraverso cui si sviluppa il processo di formazione della reputazione, che altro non è se non il processo di comunicazione istituzionale.

SLIDE 3

- a) Ha come base l'**identità** dell'organizzazione (il suo essere, che ne include la storia, i principi, la visione e la missione);
- b) L'identità si manifesta all'interno di una specifica cultura (il suo fare: il contesto, le politiche, le pratiche e i valori);
- c) L'identità e la cultura si manifestano tramite il **discorso** (il suo dire: parole, testi, spiegazioni, dichiarazioni);
- d) L'organizzazione nel suo insieme –identità, cultura e discorso; essere, fare e dire– instaura una **relazione** con determinati gruppi di persone, con le quali interagisce e stabilisce un dialogo;
- e) A seguito di questa relazione e di tale dialogo, l'interlocutore si forma un'immagine (conosce, riconosce, identifica, differenzia);
- f) Quando l'immagine risulta essere positiva e si conferma tale nel tempo, si trasforma in **reputazione** (apprezzamento, considerazione, stima);
- g) E qualora la reputazione si mantiene nel tempo e risalta rispetto a quella di altre organizzazioni, l'istituzione arriva a guadagnare una certa **autorevolezza** (rispetta, raccomanda e ascolta con attenzione le sue opinioni).

Questo, in breve, è il processo di formazione della reputazione: il risultato, come detto, del convergere di cause molteplici; nulla all'interno dell'organizzazione può risultare contraddittorio.

SLIDE 4

Dalla proposta della professoressa Reyes Calderón si desume chiaramente che per acquisire una buona reputazione si richiede **coerenza** (coerenza interna, tra ciò che sono, ciò che faccio e ciò che dico; e coerenza esterna, tra le percezioni di tutti gli *stakeholders*) e **consistenza** (durevolezza nel tempo).

A partire dalle idee appena presentate possiamo giungere ad una conclusione, che amo esprimere in questo modo: la reputazione non è un prodotto, bensì è un frutto. Non può essere improvvisata, fabbricata, costruita. Piuttosto deve essere preparata, coltivata, curata e protetta. L'analogia più efficace ci viene offerta dalla natura stessa, dato che non è possibile in alcun modo forzare i tempi dei frutti, così come non è possibile forzare quelli della reputazione, la cui costruzione richiede un certo tempo e un lavoro ben fatto. Questa è la cornice ottimale all'interno della quale inquadrare la gestione della comunicazione, che è l'assunto centrale della nostra successiva domanda.

3. Come si gestisce la reputazione?

Teniamo bene a mente lo schema della formazione della reputazione (identità / cultura / discorso / relazione / immagine / reputazione / autorevolezza) e proviamo a percorrere il cammino in senso inverso.

Perché la gestione della reputazione potrebbe riassumersi in quattro verbi:

SLIDE 5

A. Conoscere.

Innanzitutto, un'organizzazione deve conoscere perfettamente la mappa dei propri *stakeholders*, i suoi gruppi d'interesse più rilevanti, e deve sapere quali sono i dati in loro possesso su di noi, oltre al ventaglio di percezioni che si sono formate nella loro relazione con noi: che tipo di immagine, reputazione e autorevolezza abbiamo. Ciò può essere fatto in modo dettagliato tramite questionari periodici o *focus groups* o, in alternativa e più semplicemente, mediante conversazioni e raccolte di dati e impressioni. L'importante è che l'organizzazione presti ascolto e attenzione ai messaggi che provengono dall'esterno e non solo a quelli che dell'interno vanno verso fuori. Riunire dati e percezioni.

B. Decidere.

Molte organizzazioni conoscono i propri *stakeholders* e sanno perfettamente ciò che pensano e sentono; ciononostante, spesso questa informazione dettagliata non viene tradotta in decisioni strategiche. Il fatto di conoscere, infatti, deve necessariamente avere come riflesso l'azione, la decisione di intraprendere un processo di miglioramento. È necessario portare sul tavolo della direzione i dati frammentati sotto forma di proposte positive, ragionevoli e, soprattutto, realizzabili. Nel caso in cui arrivino notizie di percezioni negative all'interno di determinati gruppi di persone è necessario mettere in atto delle decisioni pertinenti. Non serve a nulla conoscere se ciò non comporta un cambiamento. La comunicazione o ha una portata trasformatrice o, altrimenti, è semplicemente decorativa: o è una pianta di plastica su un tavolo, o è una pianta che getta fiori; o conferisce valore o finisce per essere superflua. E affinché abbia una portata di trasformazione dobbiamo intraprendere le decisioni necessarie per apportare tale cambiamento, per ottenere dei miglioramenti e per dare una risposta concreta ai messaggi che ci giungono dai nostri *stakeholders*.

C. Innovare.

Una volta prese le decisioni necessarie affinché si produca un cambiamento, bisogna intraprenderle e implementarle per generare innovazione. Il cambiamento non si annuncia, si attua. Introdurre miglioramenti permanenti nella nostra performance, nella nostra cultura, nella nostra relazione reale con gli *stakeholders*. Le decisioni prese sulla base solida del precedente processo di conoscenza, devono comportare un deciso orientamento verso il cambiamento, senza un eccesso di resistenze conservatrici. *Kaizen*, lo si ricorderà, era il concetto di cambiamento permanente durante l'epoca d'oro del *management* orientale.

D. Comunicare.

La comunicazione viene per ultima. Tuttavia, comunicare è necessario: dobbiamo agire sì, però sempre e quando le nostre azioni sono accompagnate da una spiegazione relativa al loro senso e alle loro finalità. Perché e a quale scopo si è deciso di cambiare: il motivo e la finalità delle decisioni e dei miglioramenti. È necessario fornire un'interpretazione oltre ai dati che, se presentati in modo decontestualizzato, comportano in ogni caso una lettura ambigua. In tal modo è possibile evitare fraintendimenti o malintesi.

Razionalità e universalità.

SLIDE 6

Questa immagine dimostra la coerenza di quanto detto finora.
Così è come deve essere la gestione della reputazione: lenta, sostanziale, coerente, consistente.
Fatti più che parole. Dall'interno verso l'esterno.

Passiamo ora all'ultima domanda.

4. Che ruolo giocano i dipartimenti di comunicazione nella gestione della reputazione?

Durante l'estate del 2013 trascorsi due mesi nel Regno Unito per intervistare amici e conoscenti di varie università: Londra, Manchester, Oxford, Cambridge, Nottingham, Warwick e Leeds. Ciascuna di queste interviste hanno rappresentato per me una straordinaria occasione di apprendimento. In particolare quella che, a luglio del 2013, ho avuto la fortuna di avere a Leeds dove allora lavorava Anne Gregory, attuale presidentessa della *Global Alliance*, la confederazione mondiale di associazioni dei direttori della comunicazione. Anne vanta vari decenni nel campo dell'insegnamento, della ricerca e della consulenza. Autrice molto prolifica, dirige una collana di libri specialistici ed è editrice della rivista di riferimento per quanto riguarda i temi del *communication management*. E, tra le altre cose, è una persona davvero squisita.

Consapevole del privilegio di disporre di alcune ore di questa riconosciuta personalità accademica, ho voluto approfittare dell'occasione per porle varie questioni relative al mio lavoro, ovvero, alla gestione della comunicazione di un'università.

La professoressa Gregory, con quel suo *understatement* e la modestia tipica dei britannici, insisteva nel non considerarsi un'esperta in materia e mi invitava a rivolgermi a dei professionisti in gestione. Tuttavia, nell'arco di quella conversazione, mi fornì degli spunti realmente innovativi e, proprio verso la fine della nostra chiacchierata, ricordo che fece la seguente considerazione: l'obiettivo di un direttore della comunicazione è quello di creare una cultura condivisa da tutti all'interno dell'organizzazione, dai dirigenti ai professionisti. Perché dirigere la comunicazione non consiste tanto nell'amministrarla, quanto nel creare cultura.

Un consiglio che, da solo, è valso l'intero viaggio.

SLIDE 7

Considerare la gestione della comunicazione come creazione di cultura ci aiuta a comprendere meglio il ruolo stesso della comunicazione all'interno della gestione, oltre al processo di coltivazione della reputazione.

A che tipo di cultura ci riferiamo? A una cultura che valorizza più il frutto che il prodotto, il dialogo più che il monologo, la relazione più che il risultato, il lungo termine più che il breve, che premia la partecipazione più che la committenza, la motivazione più che il controllo, la trasparenza più che il sospetto, i fini più che i mezzi.

Parte fondamentale per la creazione della cultura è la stimolazione continua del dialogo e delle relazioni con gli *stakeholders*. Per ottenere una buona reputazione le organizzazioni devono “fare i

compiti a casa” (identità, cultura, discorso) e devono costantemente coltivare le relazioni. Inoltre, devono integrarsi con il contesto in cui sono inserite e mantenere i canali aperti con tutte le persone con le quali si relazionano.

Per favorire la creazione di cultura e per creare relazioni, il professionista che gestisce la reputazione è chiamato a sviluppare qualità imprescindibili quali la pazienza, la costanza, la tenacia. In un certo senso possiamo dire che il suo lavoro deve essere caratterizzato dalla sintesi di due tipi di atteggiamenti opposti: la premura, che implica una risposta tempestiva rispetto a temi che non possono attendere, e l'attesa, di cui necessita per affrontare molte questioni che non possono risolversi in un istante.

Come è solita ricordare la professoressa Elena Gutiérrez, i direttori della comunicazione raggiungono la maturità quando non si limitano a una comunicazione diffusa, ma quando hanno il coraggio di intraprendere una comunicazione trasformatrice. Quando arrivano, cioè, ad essere convinti e a convincere che, affinché le percezioni migliorino, è necessario aiutare a migliorare l'organizzazione stessa.

Concludo. La reputazione è un concetto emergente che simboleggia ciò a cui tutte le istituzioni aspirano: essere conosciute, rispettate e amate dai loro *stakeholders*. Organizzazioni che apportano qualcosa di positivo alla società e che da essa vengono riconosciute per il loro contributo. E devono conseguirlo non tramite brillanti tecniche di travestimento, ma grazie a un comportamento coerente dentro e fuori l'organizzazione stessa.

Perché la reputazione, intesa come fiducia, non si costruisce, bensì si merita. Così come io mi auguro di aver meritato la vostra.

Grazie mille.