

**אתגרים בניהול תקשורת פנים-ארגונית במיזוגים ורכישות
ד"ר עמיר אאידה**

פורסם בירחון משאבי אנוש, ינואר 2008 (גליון 3) ופברואר 2008 (גליון 4).

1. פתיחה

תהליך של מיזוגים ורכישות יוצר סביבה ארגונית בעלת מאפיינים, צרכים ואתגרים הנבדלים באופן חד מתהליכי העבודה היומיומיים של הארגון. כתוצאה מכך, הופכת משימת ניהול התקשורת הפנים ארגונית למורכבת ומאתגרת, גם עבור ארגונים בהם קיימים תשתיות מבוססות ותהליכים יעילים לניהול התקשורת הפנים ארגונית.

במאמר זה אסקור את האתגרים המרכזיים שעמם מתמודדת התקשורת הפנים-ארגונית בתקופה של מיזוג או רכישה. אנסה להציע תהליכים, כלים ותובנות להתמודדות יעילה עם אתגרים אלה, תוך הסתמכות ומתן דוגמאות מתהליכים של מיזוגים ורכישות שבהם תמכתי בשנים האחרונות, במסגרת עבודתי בחברת אינטל.

מטרת המרכזית היא לשתף אתכם בתובנות לגבי האופן שבו יש לנהל תקשורת ארגונית בתהליכי רכישה ומיזוג על סמך התנסות זו.

2. במה נבדל תהליך רכישה/מיזוג מכל שינוי אחר?

תהליך של רכישה/מיזוג הוא גורם שינוי בעל השפעות מרחיקות לכת על הארגון, כיוון שיש לו פוטנציאל לשנות את הארגון מכף רגל ועד ראש, החל בשם הארגון, המשך בייעודו ומיקודיו העסקיים, וכלה במבנה הארגוני ובמשרות העובדים. המאפיין שיוצר את ההבדל המרכזי בין תהליך רכישה/מיזוג לכל תהליך אחר של שינוי, כגון שינוי בתהליכי עבודה, במבנה הארגוני, בתהליך הערכת ביצועי העובדים, או בתוכנית הפנסיה, הוא חוסר היכולת של הנהלת הארגון להתייחס באופן ישיר ופורמלי לעסקה הנרקמת (לא מתוך בחירה כי אם מתוך ציות להנחיות חיצוניות).

תהליך של רכישה/מיזוג, שהוא בבסיסו עסקה בה נכסים פיזיים ו/או נכסי קניין רוחני מחליפים ידיים, מנוהל לרוב על-ידי עורכי דין המתמחים בכך. מסיבות אובייקטיביות של חיסיון מידע, טקטיקות משא ומתן, איסור משפטי לשתף במידע מחשש להטיית מניות, וכדומה המידע בנוגע לעסקה משותף רק בקרב קבוצה קטנה של אנשים בארגון המנועים ונמנעים מלשתפו עם שאר הארגון. להבנתי זהו הגורם המרכזי שמבדיל בין ניהול מצבי שינוי לבין ניהול שינוי של רכישה/מיזוג.

כדי להמחיש את ההשפעה שיש להגבלת שיתוף המידע עם כל העובדים בארגון, נתאר מצב של ארגון הנמצא בתהליך משא ומתן לרכישה/מיזוג עם ארגון אחר. למרות חיסיון המידע ומאמצי הצדדים השונים להסתיר את קיומו של המשא ומתן הדבר מתגלה, אם על-ידי הופעת התייחסויות לנושא בתקשורת ואם בכך שמתחילה "דברת" בארגון על הנושא. כיוון שזהו נושא מרתק, מאיים ופיקנטי, כולם טומנים את ידם בצלחת ומתחילה בארגון חרושת שמועות שהולכת ומתגברת עם הזמן. מנהלים בדרגים שונים בארגון עומדים חסרי אונים מול המצב שהולך ומתפתח לנגד עיניהם, אולם אינם יכולים לעשות דבר. הוראות עורכי הדין שמחזקות על-ידי ההנהלה הבכירה ומשאבי אנוש הן חד משמעיות: אסור להתייחס לנושא בשום צורה ואופן. כיוון שהארגון מנוע מלהתייחס באופן פורמלי לנושא, אין מי שיכבה את האש שהולכת ומתעצמת. אי הכחשה או אי תגובה נתפסים כהודאה באמיתות הידיעה. הארגון נמצא במצב של שיתוק או המתנה לבאות. המנהלים רואים כיצד תשומת הלב של עובדיהם מופנית לעיסוק בשמועות ובתסריטים אפשריים אחרים במקום לעבודתם, כיצד שחקני מפתח פוזלים החוצה ומגלים עניין בהזדמנויות בשוק העבודה החיצוני, וכיצד הדבר משפיע גם עליהם מתוך חשיבה על מה צופן להם העתיד.

מצב זה, שבו קיימות מגבלות חוקיות לשיתוף במידע הוא משימה מורכבת ומאתגרת, גם עבור ארגונים בהם קיימות תשתיות מבוססות ותהליכים מסודרים לניהול התקשורת הפנים ארגונית. תפקיד התקשורת הוא לאפשר לארגון לנווט את דרכו בין המגבלות החוקיות בנוגע לשיתוף במידע, לבין הצורך של עובדי ומנהלי הארגון בהתייחסות פורמלית בנוגע לשמועות ולמידע חסר על העסקה ומרכיביה. כל זאת כדי להפחית את הרעש הרב הקיים בארגון ולהחזיר את תשומת הלב של עובדי הארגון לעבודתם השוטפת ולעמידה ביעדים העסקיים.

¹ תודה לעמיתתי גברת שירלי טל על עריכת המאמר

3. אבולוציית המידע בתהליך מיזוג/רכישה על מימד הזמן

בהסתכלות תקשורתית, ניתן לחלק את תהליך הרכישה/המיזוג לשלושה חלקים הנבדלים זה מזה במיקוד התקשורת הפנים ארגונית, בכמות המידע הקיים ובסוג המידע העומד לרשות הארגון. בכל אחד מהשלבים אתיחס למימדים הבאים כדי לתאר את הצרכים התקשורתיים של כל שלב:

מידת המידע הזמין בנושא – מימד זה מתייחס לכמות המידע הזמין בידי מנהלי הארגון ועובדיו בנוגע לעסקה.

רמת העניין הארגוני – עד כמה מושך הנושא תשומת לב ועניין בקרב מנהלי הארגון ועובדיו.

רמת ההשפעה של הארגון על המצב – מהי רמת ההשפעה או השליטה שיש למנהלי הארגון על המצב. האם הם שולטים במצב ומנתבים אותו בהתאם לצרכי הארגון, או האם הם מושפעים ומנתבים על-ידי הנסיבות עם יכולת מועטה להשפיע?

הגרף מטה מייצג בצורה ויזואלית את השתנות המימדים בכל אחד משלושת שלבי העסקה.

3.1 שלב המשא ומתן החשאי – שלב זה מתייחס לתקופת המשא ומתן החשאי שנערך בין החברות, סוּפו בהודעה פורמלית של החברות על החוזה שנחתם ביניהן. שלב זה עשוי להימשך מספר חודשים, בעיקר אם מדובר במספר משאים ומתנים שנערכים במקביל בין החברה לחברות אחרות.

מידת המידע הזמין בנושא – רמת המידע הפורמלי הקיימת בארגון בנוגע לעסקה שואפת לאפס. באופן אובייקטיבי קיים מידע מועט שמשנתנה באופן תדיר כחלק מהמשא ומתן. מידע זה נחשף למספר מצומצם של אנשים בארגון (הנהלה בכירה ואנשי מקצוע המנהלים את המשא ומתן מטעם הארגון), וקיימת הנחיה ניהולית גורפת שאין להתייחס לנושא העסקה בשום צורה ואופן. שאלות שמופנות על ידי עיתונאים יש להפנות לדובר החברה.

הוואקום שיוצר המחסור במידע פורמלי מתמלא בשמועות וספקולציות, שהולכות וצוברות תאוצה ככל שנמשכת השתיקה מצד הנהלת החברה. המצב מחריף כאשר מופיעות בעיתונות כתבות על העסקה הנרקמת והשפעותיה הצפויות על הארגון ועובדיו.

רמת העניין בארגון – רמת העניין בארגון בנוגע לעסקה מרקיעה שחקים ומסיטה את תשומת הלב הארגונית מכל עניין אחר. זוהי שיחת היום בקרב המנהלים והעובדים ברמת השונוות, ותשומת הלב העצומה שמופנית לנושא שומרת על יציבות לכל אורך התקופה.

רמת ההשפעה של הארגון על המצב – למנהלים בארגון רמת השפעה נמוכה ביותר, אם בכלל, על המתרחש בארגון בכל הקשור לעסקה. המנהלים אינם מעודכנים בנוגע לעסקה ולהתקדמותה ואף מתבקשים שלא להתייחס לנושא. במצב זה הנהלה היא פסיבית, נגררת וצופה בעיניים כלות בעשה מבלי שיש לה את הכלים להתמודד עם המצב. למרות פניות חוזרות ונשנות של מנהלים בכל הרמות לקבלת מידע, להוצאת הודעה פורמלית של הארגון שתתייחס לנושא, ותאפשר בכך ליצור וודאות ושקט, התשובה מהנהלת הארגון היא חד משמעית: אין תגובה ועל המנהלים להימנע מלהתייחס לנושא.

3.2 שלב ההודעה – שלב זה מתייחס לתאריך בו מודיע הארגון רשמית על עסקת הרכישה או המיזוג עליה חתם, על תנאי העסקה ועל השלבים הבאים הצפויים עד לסגירה (התאריך בו יחליפו נכסים ממשיים /או של קניין רוחני ידיים). ההודעה הרשמית מוגדרת כשלב בפני עצמו מכיוון שמבחינה תקשורתית זהו קו פרשת המים. מכאן ואילך העסקה גלויה וחלק נכבד מאיסורי הפרסום מוסרים. כך חוזר חלק מהשליטה על המצב לידי הארגון ומנהליו.

מידת המידע הזמין בנושא – שלב ההודעה מספק לארגון מידע רב בנוגע לאופי העסקה, תנאיה ולשלבים הצפויים עד לשלב הסגירה. הארגון עובר בן רגע משלב של שמועות לא מבוססות, ספקולציות וחצאי אמיתות למצב של ודאות מלאה. עם זאת, המידע הקיים בשלב זה אינו שלם ולא כולל התייחסות למרכיבים חשובים כגון המבנה הארגוני, תנאי ההעסקה עתידו האישי של כל עובד ועוד.

רמת העניין הארגוני – רמת העניין הקיימת בארגון בנוגע לעסקה נמצאת בשיאה. ההודעה בנוגע לאופי העסקה ותנאיה מנקזת אליה את כל תשומת הלב הארגונית. הארגון עומד מלכת, פשוטו כמשמעו, ומנהליו ועובדיו מתמקדים בהקשבה, לימוד והבנת העסקה והשלכותיה על הארגון בכללותו, ועליהם באופן אישי.

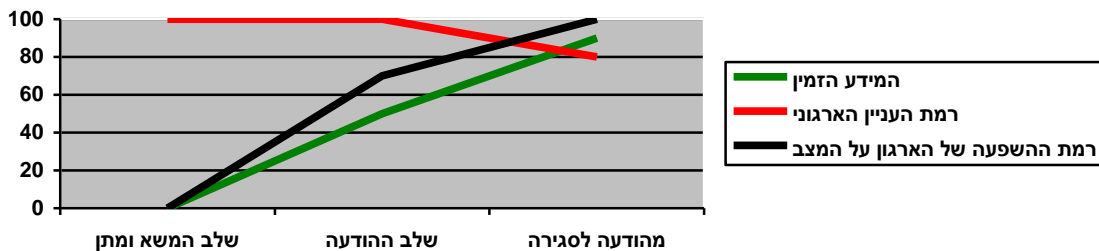
רמת ההשפעה של הארגון על המצב – ההודעה הרשמית בנוגע לעסקה משולה להחזרת חלק מהשליטה על תשומת הלב הארגונית לידי הנהלה. האיסורים הגורפים להתייחסות לקיומה של העסקה מוסרים, והמנהלים והעובדים מעודכנים באופן רשמי בנוגע לעסקה ולצעדי המשך. אולם מכיוון שמרכיבים חשובים של העסקה אינם ידועים עדיין (נמצאים עדיין בשלבי התהוות), חסרים המנהלים והעובדים מידע קריטי בנוגע לעתיד הארגון ולעתידם האישי בו. עם זאת, זהו פער שניתן להתייחס אליו ולנהל אותו ככל מצב אחר של שינוי בתנאי חוסר ודאות.

3.3 שלב של מהודעה עד סגירה – שלב זה מתייחס לפרק הזמן משלב ההודעה ועד סגירת העסקה, הרגע שבו נכסים פיזיים ו/או של קניין רוחני מחליפים ידיים בין הצדדים בעסקה. מידת המידע הזמין בנושא – כמות המידע הזמינה בארגון גדלה ככל שיישום העסקה מתקדם ומרכיבים שונים (בעיקר מרכיבים הנוגעים למיקוד העסקי, למבנה הארגוני ולתנאי העסקה) מוסכמים ומתוקשרים לארגון. שלב זה מאופיין בצורך לתקשר כמויות גדולות של מידע, כולל מידע מורכב ורגיש בנוגע לתנאי העסקה של העובדים, בפרק זמן קצר מאוד.

רמת העניין הארגוני – עם פרסום ההודעה הרשמית ותפיסת העסקה כמצב בלתי הפיך, חלה ירידה ברמת העניין ובתשומת הלב של הארגון על מנהליו ועובדיו בעסקה. גורם ראשון לירידה ברמת העניין הארגונית הוא בהסרת המגבלה על מנהלי הארגון להתייחס באופן רשמי לשינוי ולהשפעותיו, ובהדרכת המנהלים וצידום בכלים ובמידע לניהול תקופה מעבר זו כתקופה של שינוי ארגוני לכל דבר. יכולתו של הארגון לנהל את השינוי מאפשרת להפחית חלק מהחששות והרעש הארגוני שנבעו מעצם הוואקום שנוצר. גורם שני הוא בעצם הוודאות שיוצרת ההודעה הרשמית ותפיסת העסקה על ידי העובדים כעובדה מוגמרת. אחד מחומרי הבערה שהזינו את מדורת תשומת הלב בשלב הראשון היה חוסר הודאות לגבי העתיד (האם יש מגעים לחתימה על עסקה, מה יהיה אופי העסקה, מה יהיו השפעות העסקה על עתיד וכדומה). אומנם העובדים נמצאים עדיין במצב של חוסר ודאות לגבי עתיד הארגון ועתידם האישי, אולם ניהול המצב על-ידי הארגון ומנהליו מאפשר לעובדים להיות רגועים יותר לגבי עתידם.

רמת ההשפעה של הארגון על המצב – כאמור, השינוי המהותי התרחש בשלב ההודעה, עם הסרת המגבלה על מנהלי הארגון להתייחס באופן רשמי לשינוי ולהשפעותיו. המפתח להחזרת השליטה לידי הארגון הוא בהדרכת המנהלים וצידום בכלים ובמידע לניהול המצב כמצב של שינוי ותקשור נכון של מרכיבי העסקה. ככל שמסוכמים ומפורסמים מרכיבים נוספים בנוגע לעסקה ולהשפעותיה על עתיד הארגון ואנשיו כך גוברת רמת ההשפעה של הארגון על המצב.

רמת המידע, העניין וההשפעה על מימד הזמן



4. מטרת ותפקידי התקשורת הפנים-ארגונית בשלבים השונים של תהליך מיזוג ורכישה

מטרות התקשורת הפנים-ארגונית נקבעות בהתאם למיקודים השונים ולאתגרים השונים שמציבים שלושת שלבי העסקה. לכן מומלץ כי בתכנון תוכנית התקשורת יוגדרו מטרות התקשורת לכל אחד מהשלבים בנפרד.

לפני שאפרט את מטרות התקשורת בכל אחד משלושת השלבים ברצוני להתייחס לעצם הגישה או התפיסה שמוביל מנהל התקשורת הפנים-ארגונית. חלק מהציפיות המופנות למנהל התקשורת הן לוודא שהמידע המועבר לעובדים ולמנהלים עומד באיסורים הנוקשים אותם הציב צוות העסקה. הציפייה המרכזית שיש מתקשורת הפנים היא לאו דווקא להשתמש במידע התקשורת כדי לתמוך בארגון ולעזור לו להתמודד עם התהליך המורכב שהוא עובר, אלא להיות שומר הסף שקובע מה מותר ומה אסור לפרסם. הלחץ המופנה אל מנהל התקשורת בנושא הוא רב, ואף מעוגן במגבלות חוקיות שאם לא יעמוד בהן, יעמיד את הארגון בסכנה של חשיפה משפטית ו/או טרפוד העסקה. שיתופו של מנהל התקשורת הארגונית בצוות העסקה מלווה בהדגשת נושא הסודיות וחשיבותו להצלחת העסקה. משימת התקשורת מוגדרת לרוב כהכנת תשתיות וחומרי התקשורת הנחוצים כדי לתמוך בשלב ההודעה ואילך. תמיכה בצורכי התקשורת של הארגון בשלב המשא ומתן אינה מוגדרת לרוב כמשימה של מנהל התקשורת הארגונית. לכן אין הדבר מפתיע שהבחירה הטבעית של מנהל התקשורת תהיה לעשות את מה שהוגדר באופן פורמלי על-ידי צוות העסקה ולהפוך לשומר הסף שמגביל ומוודא שמידע שמפורסם עומד

בקריטריונים הנוקשים של איסור הפרסום. להבנת, בחירה זו של מנהל התקשורת הארגונית עושה שירות דב לארגון מכיוון שמנהל התקשורת הוא אחד האנשים הבודדים בארגון שיכול לערער על הסמכות וההנחיות של צוות העסקה ולהעמיד תפיסה שונה שתאזן באופן חכם יותר בין הצורך בחשאיות והמגבלה של איסור הפרסום לבין הצורך של הארגון (על עובדיו ומנהליו) במידע וכלים שיאפשרו ניהול חכם של התהליך.

חשוב להבין שהחלטה זו לגבי מדיניות התקשורת היא ברירת המחל. אם לא יינקטו צעדים אקטיביים מצד מנהל התקשורת לשינוי ברירת מחל זו שהשלכותיה על התנהלות הארגון אינה ברורה למנהל הארגון, הרי שמדיניות התקשורת תוכתב אך ורק על ידי האינטרס של צוות העסקה לאסור כל פרסום בנושא.

דילמה זו שעומדת בפני מנהל התקשורת הארגונית אינה ייחודית רק לשלב המשא ומתן, אלא מלווה את פעילות התקשורת לאורך שלושת שלבי העסקה.

עתה אתייחס גם לפעולות שבהן ניתן לנקוט כדי לאזן באופן נכון יותר בין הצורך בשליטה על המידע ואי פרסומו, לבין הצורך של הארגון במידע והתייחסות ישירה לסוגיות שמעסיקות את תשומת הלב של עובדיו ומנהליו.

4.1 שלב המשא ומתן החשאי – לתקשורת הפנים-ארגונית שתי מטרות מרכזיות בשלב זה.

מטרה ראשונה: לעזור לארגון (הנהלה ועובדים) להתמודד ביעילות עם המחסור במידע רשמי ועם השמועות והספקולציות בנוגע לעסקה ולעזור לארגון למקד את תשומת הלב הארגונית בעבודה השוטפת ובהשגת המטרות העסקיות. למרות האיסור הגורף להתייחס לכל סוגיה הקשורה בעסקה המתגבשת, ישנן מספר פעולות שיכולות לסייע לארגון להתמודד באופן יעיל יותר עם המצב המורכב.

- הכנת המנהלים לקראת המצב הצפוי – הדרכת המנהלים בתהליך, במרכיבים ובשלבים של ניהול עסקה מסוג רכישה/המיזוג, מבלי להצהיר שהארגון נמצא בתהליך של משא ומתן, ומבלי להתייחס באופן ספציפי לעסקה. מטרות ההדרכה הן לעזור למנהלים להבין שמדובר בתהליך ארוך ומורכב, להבין את ההגבלות השונות שמוטלות על הארגון מבחינת שיתוף במידע, להסביר מדוע לא תהיה כל התייחסות של הארגון לנושא, להכין לקראת מה שצפוי להתרחש כאשר יחלו השמועות והספקולציות בנוגע לעסקה ולציידם בכלים של ניהול שינוי. לכך השפעה גדולה על יכולתם לסבול את מצב חוסר הודאות, ולסייע לעובדיהם להתמודד ביעילות עם המצב.

- התייחסות רשמית של הארגון לשמועות בנוגע לעסקה – פנייה רשמית של מנהל הארגון לעובדיו על כך שהארגון אינו מתייחס לשמועות ולספקולציות, או לפרסומים בעיתונות בדבר העסקה וכי העובדים יעודכנו ברגע שהיה על מה לעדכן. חשיבותה של הודעה זו, למרות שאינה מכילה כל מידע חדש, היא בכך שהארגון מכיר במצב שבו שרויים עובדי הארגון, ובצורך האמיתי שלהם במידע בנושא ובהתחייבות לעדכנם ברגע שהיה על מה לעדכן.

קיימת גם אפשרות שהארגון יוציא הכחשה פנימית גורפת בנוגע לקיומם של מגעים על עסקה. אפשרות זו אינה מומלצת מכיוון שאם תיחתם עסקה, ייפגע אמון העובדים בארגון ובמנהליו ויקשה על ניהול התהליך בשלבי הבאים.

מטרה שנייה: הגדרת תוכנית תקשורת (מטרות, אסטרטגיה, מסרים מרכזיים, ערוצי תקשורת לקהלי היעד השונים ולוחות זמנים) לשלושת שלבי העסקה ואישורה וכן הכנת כל חומרי התקשורת והתשתיות שיתמכו בשלבים שממתן ההודעה ועד לסגירה.

- תנאי הכרחי לפיתוח תוכנית תקשורת שתתמוך באופן מוצלח בשלושת שלבי העסקה הוא הגדרת מטרות התקשורת בכל שלב ושלב. הגדרת המטרות צריכה להתבצע בשיתוף צוות העסקה וההנהלה הבכירה של הארגון, כדי שמנהל התקשורת יוכל להשפיע ולאזן בין האיסורים שמציב צוות העסקה לבין הצורך של הארגון במידע. הגדרת מטרות כגון: ציוד המנהלים במידע וכלים שיאפשרו להם להתמודד ביעילות עם השמועות וחוסר הודאות שבשלב המשא ומתן החשאי; מיקוד תשומת הלב הארגונית בעבודה השוטפת ובהשגת המטרות העסקיות, מאפשרת למנהל התקשורת לנהל דיון פתוח וישיר עם הנהלת הארגון וצוות העסקה בנוגע למדיניות התקשורת במהלך שלבי העסקה. הצפת ההשלכות שהיו לאיסור גורף להתייחסות לנושא על התנהלות הארגון מאפשרת להנהלת הארגון לקבל החלטה אמיתית בנוגע למדיניות התקשורת.

- תנאי הכרחי שני לפיתוח תוכנית התקשורת הוא נגישותו של מנהל התקשורת לכל המידע הקיים בנוגע לעסקה. לשם כך מומלץ כי מנהל התקשורת יהיה חבר מלא בצוות העסקה, יקבל עדכונים שונים על התקדמות העסקה ואופייה ויידע את המעורבים בנוגע למרכיבים השונים של תוכנית התקשורת.

- תנאי הכרחי שלישי לפיתוח תוכנית התקשורת הוא היכרות מעמיקה של מנהל התקשורת עם תרבות הארגון, תהליכי זרימת המידע בארגון ויעילותם של ערוצי התקשורת הקיימים בארגון. אחד התוצרים של שלב זה הוא הגדרת ערוצי התקשורת בהם יעשה שימוש במהלך השלבים השונים. יש לשקול גם אפשרות לפיתוח ערוצי תקשורת חדשים, אם יש צורך בכך, כדי לתת מענה לצורכי התקשורת של הארגון במהלך שלבי העסקה.

כאשר מדובר בארגון גלובלי הופכת משימה זו למורכבת ביותר עקב הצורך ליצור תוכנית אינטגרטיבית שתשלב בין תקשורת ברמת התאגיד, לתקשורת תלויות ומשלמות ברמת היחידות העסקיות/האזורים הגיאוגרפים והמדינות. השפעת החוק המקומי, הן על יישום תנאי העסקה והן על האופן בו יש ליידיע את העובדים בנוגע לעסקה והשלכותיה, מחייבת את מנהל התקשורת לבנות תוכנית תקשורת שתגיע עד לרמת המדינה.

- 4.2 שלב ההודעה** – שלב זה מאופיין במורכבות רבה ובלחץ עקב הצורך לשלב ולתאם בין פעולות שונות בזמן קצר, וזאת כדי להכין את הארגון באופן הטוב ביותר לקראת ההודעה. כאשר שלב ההודעה מנוהל בהתאם לדרישות צוות העסקה בלבד לא מתקיימת כל הכנה מוקדמת למנהלי הארגון ברמות השונות (למעט הנהלת הארגון), וההודעה הרשמית לארגון יוצאת בזמנית, או לאחר ההודעה הרשמית לעיתונות. זהו מצב של הפתעה מוחלטת שמעמיד את המנהלים בעמדה מאוד בעייתית מול עובדיהם. המנהל, שאין לו שום מושג ושום מידע בנושא, מרגיש מתוסכל וחסר אונים, ומתמלא בכעס רב כלפי מנהליו וכלפי הארגון על כך שהעמידו אותו במצב בלתי אפשרי מול עובדיו. החוויה הזו מקשה מאוד על המנהלים להתחבר לתהליך העסקה ולתמוך בו באופן פרואקטיבי. כך נוצרת התנגדות רבה בקרב העובדים והמנהלים כלפי הנהלת הארגון וכלפי העסקה. התחושה שהארגון הסתיר מהם דברים והתעלם מהם עד למתן ההודעה הרשמית עשויה אף להביא למשבר אמון בין עובדי הארגון ומנהליו להנהלת הארגון. מכאן החשיבות הרבה בהכנה מקדימה של מנהלי הארגון לקראת שלב ההודעה. הכנה טובה מחזירה את השליטה במצב לידי הארגון ומנהליו, מכינה את המנהלים מנטאלית לקראת הצפוי ומציידת אותם במידע וכלים שיעזרו להם לנהל את המצב ולעזור לעובדים להבין ולהתחבר באופן ניטרלי או חיובי לשינוי שבפתח.

שלב ההודעה מחולק, אם כן, לשני חלקים: הכנה מקדימה של המנהלים ברמות השונות (עד לרמת מנהל קו ראשון) ותקשורת ההודעה לעובדים.

- הכנה מקדימה של המנהלים ברמות השונות לגבי ניהול תהליך ההודעה. בהתאם להנחיות צוות העסקה, אין ליידיע את עובדי ומנהלי הארגון טרם ההודעה הפורמלית בנוגע לעסקה מחשש לשימוש במידע פנימי. חשש זה הולך וגובר ככל שגדל מספר האנשים המכיר את פרטי העסקה והשלכותיה. בכפוף למגבלות אלה ניתן לתכנן תהליך שמטרתו ליידיע, להדריך ולהכין את המנהלים ברמות השונות. תהליך זה ייחל מספר שעות לפני מועד ההודעה הרשמית: תחילת התהליך בהדרכה להנהלה הבכירה ולאחריה נרד ברמות הניהול השונות עד שנגיע למנהלי קו-ראשון. מומלץ שההדרכות יועברו על ידי מנהל הארגון או על ידי מנהלים בכירים מהנהלת הארגון שהם בעלי ידע לגבי מרכיבי העסקה וסמכות לתיאום ציפיות עם המנהלים בנוגע לתפקידם בתמיכה בשלבים הבאים של העסקה.

כדי להצליח ליישם תהליך מורכב זה יש לוודא כי התנאים הבאים מתקיימים:

- הכנה מוקדמת של כל חומרי ההדרכה הכוללים פירוט על מרכיבי העסקה, אופייה, שלביה והשפעותיה על הארגון וכן חלקים רכים יותר של ניהול שינוי ותפקיד המנהל בניהול השינוי. מכיוון שתנאי העסקה משתנים עד לרגע האחרון צפו לכך שהחומרים למנהלים יהיו אף הם נתונים לעדכון מתמיד עד לרגע האחרון.
- יכולת לזמן ולשנות מפגשי הדרכה למנהלים בכל רמות הניהול בהתרעה קצרה.
- בגרות ואחריות מצד המנהלים שלא ישתמשו או יפיצו את המידע הרגיש שמופקד בידיהם מספר שעות לפני ההודעה הרשמית.

- תקשורת לעובדים והודעה לעיתונות – חלק זה מתייחס ליידיע ועדכון העובדים בנוגע לעסקה ולהשלכותיה על הארגון. מטרתה המרכזית של התקשורת בשלב זה היא להבטיח שעובדי הארגון (לפחות אלה שנמצאים באותו אזור זמן בו נעשית ההודעה לעיתונות) ישמעו על העסקה מפי מנהליהם ולא מפי העיתונות. מסיבות חוקיות לא ניתן לעדכן את העובדים לפני צאת ההודעה הרשמית לעיתונות, אולם ניתן לתאם ביניהם כך שהעובדים יעודכנו בזמנית עם העיתונות החיצונית. יש לכך השפעה רבה על יכולת הארגון להשפיע ואף לעצב את עמדות העובדים כלפי העסקה שנחתמה ולהעביר לעובדים את המסר שהם חשובים לארגון. מומלץ כי מרכיב התקשורת הפנימית, הן מבחינת המסרים המרכזיים והן מבחינת לוחות הזמנים,

יתואם בשיתוף עם מחלקת הדוברות שאמונה על התקשורת החיצונית. תיאום זה מושג כאשר הן הדובר והן מנהל תקשורת הפנים חברים בצוות העסקה ועובדים יחדיו על יצירת החומרים שישמשו את הארגון פנימה והחוצה.

- 4.3 שלב מהודעה ועד סגירה** – שלב זה משתרע על פני מספר חודשים ואורכו נקבע בהתאם למורכבות העסקה וקבלת האישורים המתאימים מגופים ממשלתיים שונים, כגון הרשות להגבלים עסקיים.

בשלב זה ממוקדת התקשורת בהשגת שתי מטרות מרכזיות: תקשור מידע הנוגע לעסקה והשלכותיה, ותמיכה בארגון לקראת השינוי הצפוי לאחר סגירת ההסכם.

תקשור המידע הנוגע לעסקה והשלכותיה – חלק זה מתמקד ביישום התשתיות, התהליכים והכלים שעליהם הוחלט בתוכנית התקשורת, ומתן מענה מתמשך לצורכי התקשורת של הארגון. השלב שמהודעה ועד לסגירה הוא בעל מאפיינים דומים לשלב המשא ומתן החשאי מבחינת המגבלות הקיימות על הארגון בכל הקשור לפרסום מידע פורמלי בנוגע לעסקה. שלב זה מתאפיין בצמא רב של עובדים ומנהלים למידע ברור בנוגע למרכיבים הקשורים להיבטים העסקיים (מבנה ארגוני, תפקידים ותחומים שיצומצמו, מיקודים עסקיים וכדומה) ולמרכיבים הקשורים לתנאי העסקה (חבילת פרישה או פיטורין, חבילת העסקה, עתידן של הטבות שונות, כגון חופשה מורחבת, להן היו העובדים זכאים עד כה וכדומה). ההנחיות של צוות העסקה הן לפרסם רק את מה שכבר הוסכם עליו או רק את מה שנהיה מחויבים לעשות לפי חוק. לגבי כל השאר יש לעדכן כי בשלב זה אין תשובה בנושא ושמידע נוסף יימסר כאשר יתקבלו החלטות בנושא. גישה זו חוסמת את האפשרות לתת תשובות מלאות וברורות בנוגע לנושאים הנוגעים ביותר שמעסיקים את העובדים ומשפיעים על החלטתם המיידית אם לחכות או להתחיל ולחפש עבודה חלופית. הצפייה של העובדים היא שעתה, לאחר סיום שלב המשא ומתן החשאי וההודעה הפורמלית הם יקבלו תשובות ברורות על השלכות העסקה על ארגונם, תפקידם ועתידם האישי. אולם, ההנחיות של צוות העסקה מובילות למצב של חוסר במידע ומסכנות את יכולת הארגון לשמר את אנשי המפתח שלו. מטרת התקשורת בהקשר זה היא להגדיר, בשיתוף עם הנהלת הארגון וצוות העסקה, אלו נושאים יש לתקשר בשלב זה, רמות הודאות הקיימות בנוגע לכל נושא, וקבלת החלטה ניהולית לגבי האפשרות לקחת סיכון שנתקשר תשובה ברורה גם אם נאלץ לשנות אותה בעתיד.

מטרה נוספת של התקשורת בשלב זה היא להבטיח שהמידע הנחוץ זורם בערוצים הנכונים ומגיע לידי האנשים הנכונים. שימוש נכון במימד התקשורת מאפשר ליצור עוגנים של וודאות גם במצב של חוסר אמיתי במידע מספק. כך לדוגמה, תיאום ציפיות עם העובדים בנוגע לקבלת עדכונים בפרקי זמן קבועים הופכים את העדכונים הללו לעוגנים סביבם נע תהליך התקשורת בארגון.

תמיכה בארגון לקראת השינוי הצפוי לאחר סגירת ההסכם – מטרות התקשורת בהקשר זה הן לתמוך בתהליך השינוי בארגון לאחר סגירת העסקה. ארגון העובר תהליך של רכישה/מיזוג צפוי לעבור שינוי בעל השלכות מרחיקות לכת על מבנהו, תרבותו הארגונית, מיקודו העסקי וכו'. מטרת התקשורת בהקשר זה היא להבין בשיתוף עם מנהלי הארגון מהו המצב הסופי אליו אנו שואפים, או מתכננים להגיע, מהם אבני הדרך להגעה למצב הסופי ומהו תפקיד תקשורת הפנים בתמיכה באבני דרך אלו. לדוגמה: תקשור המיקודים העסקיים של הארגון לאחר השינוי, המבנה הארגוני ובעלי תפקידים בכירים וכדומה.

בנוסף, על תקשורת הפנים להגדיר ערוצי ותהליכי התקשורת שאותם יש להחיל על הארגון החדש: מיפוי המשאבים, הערוצים ותהליכי התקשורת הקיימים בארגונים שיושפעו מהעסקה, מיפוי המשאבים, הכלים והתהליכים להם יזדקק הארגון לאחר השינוי והגדרת הפעולות הנדרשות כדי להבטיח שלארגון יהיו היכולות, הידע והתשתיות הנדרשים לניהול תקשורת פנים שתענה על צורכי הארגון.

5. פיתוח אסטרטגיה ותוכנית לניהול תקשורת פנים ארגונית במיזוגים ורכישות

מומלץ כי פיתוח אסטרטגיה ותוכנית לניהול תקשורת פנים ארגונית לתמיכה בתהליך של רכישה/מיזוג יעשה בכפוף למטרות שהוגדרו לתקשורת הפנים בכל אחד משלושת שלבי העסקה, ובכפוף להיקף התמיכה המצופה מתקשורת הפנים: האם התקשורת תתמקד בתמיכה בתהליך המכירה או המיזוג בלבד (במנותק מצורכי התקשורת האחרים של הארגון), או שמטרות התקשורת יורחבו ויכללו את צורכי העסקה לצד צורכי הארגון האחרים?

כפי שכבר פורט לעיל, תהליך רכישה/מיזוג מעמיד את הארגון בפני אתגר מורכב של ניהול שינוי, במצב של חוסר במידע. הארגון נמצא במצב מתמשך של חוסר ודאות ומידע מספק, כאשר את הוואקום במידע משלימות שמועות וספקולציות.

- אסטרטגיית התקשורת** המומלצת במצב זה היא ביסוס כלל התקשורת עם מנהלי הארגון ועובדיו על מנהלים בכירים הנתפסים על-ידי העובדים כבעלי סמכות וכאמינים, תוך שימוש בערוצים המאפשרים לעובדים לשאול שאלות ולקבל תשובות והבהרות במקום. מפגשי פנים מול פנים ברמות הארגוניות השונות הם ערוץ התקשורת המועדף. מפגשים באמצעות ערוצים אלקטרוניים המאפשרים אינטראקציה (לשאל ולקבל תשובות בזמן אמת) הן בעדיפות שנייה, ושימוש בערוצים חד כיווניים, כגון דוא"ל, בעדיפות שלישית. ככלל, נראות ונגישות של מנהלים, שצוידו במידע וכלים להתמודדות עם שאלות העובדים בשלבים השונים, מקדמת ובונה אוירה של אמון ובטחון בארגון. מרכיב נוסף באסטרטגיית התקשורת הוא הבטחה שתקשורת הפנים תקדים או תעשה במקביל לתקשורת החיצונית. מטרתנו היא שהעובדים ישמעו על החדשות מתוך הארגון, ממנהלי הארגון הבכירים, ולא מהתקשורת החיצונית. הסיבה לכך היא פשוטה: חשוב לשמר ולבנות את אמון העובדים בארגון ולאפשר להם לקבל את התמונה המלאה ולעצב את תפיסתם בנוגע לעסקה, מטרותיה והשלכותיה.

מרכיב שלישי באסטרטגיית התקשורת לעובדים הוא תקשורת המסרים לעובדים בתדירות קבועה. הגדרת ערוצים שבהם יעשה שימוש בתדירות קבועה להעברת מסרים לעובדים יוצרת עוגנים של סדר וודאות במצב חוסר הודאות בו שרוי הארגון לאורך שלבי העסקה.

מרכיב רביעי באסטרטגיית התקשורת הוא ההבנה שתקשורת יתר היא מצב רצוי. מומלץ להשתמש בכלל ערוצי התקשורת העומדים לרשות הארגון כדי לוודא שהמידע הגיע לכלל העובדים. מרכיב חמישי באסטרטגיית התקשורת הוא שימוש בשפה המקומית בכלל התקשורת בנושא לעובדים ומנהלים. מרכיב זה מתייחס לחברות רב לאומיות בהן עובדים ממספר תרבויות/שפות מושפעים מהעסקה. במקרה זה, מומלץ להרכיב את כלל חומרי התקשורת בשפה המקומית כדי להבטיח הבנה מלאה של התכנים. רצוי להימנע ממצב בו מחסום השפה יגרור חוסר הבנה או הבנה שגויה של המסרים בנוגע לעסקה.

מרכיב שישי באסטרטגיית התקשורת הוא עמידה במגבלות החוק המקומי. מכיוון שכל חומרי תקשורת הפנים הם קבילים משפטית ומחייבים את הארגון בפני החוק, מומלץ כי כלל המידע המפורסם לעובדים יקבל אישור מקדים של הצוות המשפטי המקומי והגלובלי (במקרה שמדובר בחברה גלובלית).
- ערוצי התקשורת** – בהתאם לאסטרטגיית התקשורת ערוץ התקשורת המרכזי ליידוע, חיבור ועירוב העובדים בנוגע לעסקה הוא הערוץ הניהולי. מנהלים ברמות השונות של הארגון יעדכנו את עובדיהם בנוגע לעסקה, מרכיביה, התקדמותה והשלכותיה. בהקשר זה מומלץ להשתמש בפורומים הארגוניים הקיימים (ישיבות הנהלה ברמת המחלקה, ישיבות קבוצה וכדומה), שאליהם מורגל הארגון. מומלץ להימנע מפתחת פורומים חדשים, אלא אם הפורומים הקיימים אינם עונים על צרכי הארגון באופן מספק.

ערוצים אלקטרוניים המאפשרים אינטראקציה (שאלת שאלות וקבלת תשובות בזמן אמת) הם בעדיפות שניה. בערוצים אלה מומלץ לעשות שינוי כאשר מנהל בכיר בארגון פונה אל עובדים הממוקמים באתרים שונים ובמדינות שונות.

בדוא"ל מומלץ להשתמש כחלק מפרופיל של ערוצים (לדוגמא, יחד עם ערוץ פנים מול פנים) אולם לא לבסס תקשורת בנושא רכישה/מיזוג רק על ערוץ זה. לדוגמא, את ההודעה רצוי לתקשר לעובדים בערוץ פנים מול פנים או בערוץ אלקטרוני שמאפשר אינטראקציה ורק לאחר סיום המפגש כאשר העובדים יודעו לגבי העסקה לשלוח דוא"ל לכלל העובדים. מטרת הדוא"ל במקרה זה תהיה לחזור על עיקרי המסרים (בשפה המקומית), להפנות עובדים למקורות מידע נוספים הקיימים בנושא, להוות תיעוד פורמאלי להודעה ולעדכן עובדים שנבצר מהם להגיע למפגש.

אתר אינטראנט המרכז את כלל המידע הקיים בנוגע לעסקה – מטרת האתר היא לרכז עבור העובדים את כלל המידע הארגוני הרשמי שקיים בנוגע לעסקה במקום אחד הנגיש לכולם. באתר זה יפורסמו ההודעה הרשמית בנוגע לעסקה, מסמך שאלות ותשובות, עדכונים תקופתיים לעובדים וכל מידע שהועבר לעובדים בנוגע לעסקה. האתר הוא הערוץ האידיאלי לפרסום מסמך השאלות והתשובות בנוגע לעסקה. מומלץ כי כל המידע בנוגע לעסקה, מאפייניה, מרכיביה והשלכותיה ינוסח גם בצורה של שאלות ותשובות ויפורסם באתר העסקה. עם הזמן, הופך מסמך זה למקור להתייחסות עבור העובדים, והם פונים אליו כדי לברר על ההיבטים השונים של העסקה, ובעיקר תנאי

ההעסקה שלהם. ניהול נכון של ערוץ זה מאפשר להפחית את כמות השאלות של העובדים למנהלים ולאנשי משאבי אנוש בנוגע לעסקה ולהשלכותיה. העובדים מתרגלים לכך שכל המידע החדש מתוקשר להם בערוצים שהוגדרו לשם כך, ושכל המידע מתועד באתר ומעובד במסמך השאלות והתשובות. למרות חשיבותו של ערוץ השאלות והתשובות יש לזכור שזהו רק ערוץ אחד מתוך מגוון ערוצי תקשורת שעונים יחדיו על צרכי הארגון. סרטוני וידאו – זהו ערוץ יעיל ביותר ליצירת קשר ישיר בין העובדים למנהל הארגון או להנהלת הארגון, אם יש את התקציב לכך. ערוץ זה מאפשר למנהלים הבכירים לתקשר באופן ישיר עם העובדים ולהעביר מסר אחיד לכלל הארגון. הומור – שימוש בהומור בערוצי התקשורת השונים מאפשר להתמודד באופן יעיל עם מצב חוסר הודאות, השמועות והספקולציות. התייחסות לנושא באופן הומוריסטי, אם באמצעות קומיקס ואם באמצעות סרטוני וידאו המדמים מצבים קיימים, מאפשרת לנטרל חלק מהעוקץ והרגישות הקיימים במצב וראיית הדברים מנקודת מבט שונה. שילוב של הומור בתקשורת הארגונית ופיתוח ערוצים המבוססים על הומור, כגון קומיקס, מחייבים פתיחות רבה מצד ההנהלה להתעמת באופן ישיר עם נושאים רגישים שלעיתים נוח יותר להתעלם מהם.

6. מורכבויות בניהול התקשורת הפנים-ארגונית בחברה גלובלית

האתגר המרכזי בניהול תהליך התקשורת בחברה גלובלית הוא במציאת האיזון הנכון בין תהליכים ופעולות שמובלים באופן ריכוזי (Top-down) על-ידי התאגיד, לבין תהליכים ופעולות שיובלו ברמת המדינה. כפי שכבר ציינתי, אופן התקשור והיישום של תהליכי רכישה ומיזוג נדרש לעמוד בהוראות החוק המקומי של כל מדינה ומדינה בה נמצאים אנשים המושפעים מהעסקה, ולכן יש לנהל את התהליך גם ברמת המדינה.

קיימים מודלים שונים לניהול תקשורת הפנים בחברה גלובלית. הם נבדלים זה מזה ברמת הריכוזיות והשליטה שבידי התאגיד. מודל יעיל של ניהול תקשורת פנים לתמיכה בתהליך רכישה/מיזוג בחברה גלובלית הוא מודל ביזורי, שבו התאגיד מנחה, מייעץ ומכתיב מדיניות וכיווני פעולה, אולם הביצוע וההחלטות מתקבלים ברמת המדינה. ניסיון של התאגיד ליישם מודל ריכוזי, שבו כל המידע מוזרם לתאגיד והתאגיד הוא זה שמקבל את ההחלטות שנשלחות ליישום ברמת המדינה נדון ברוב המקרים לכישלון.

6.1 מודל ריכוזי לניהול תקשורת הפנים ברמת התאגיד

קיימות שתי סיבות מרכזיות לבחירה במודל ריכוזי לניהול תקשורת פנים-ארגונית ברמת התאגיד, עבור כלל הארגונים במדינות השונות: רצון לשליטה מוחלטת בתהליך וחוסר הבנה או התעלמות ממגבלות וצורכי התקשורת השונים במדינות השונות.

הרצון לשליטה, שבא לידי ביטוי בריכוזיות מוחלטת של תהליכים ארגוניים, הוא תוצר של התרבות הארגונית. לרוב תרבות ארגונית שמונעת מחשש ומחרדה מפני העתיד הלא נודע מקדמת פתרונות ותהליכים המעודדים שליטה וריכוזיות. גורם נוסף שפועל לצד התרבות הארגונית ושמעודד אף הוא אימוץ מודל ריכוזי, גם בארגונים בהם התרבות אינה מונעת מחשש מפני העתיד, הוא הנחיות צוות העסקה בנוגע לחיסיון המידע והחשש מחשיפה משפטית. צוות העסקה יעדיף ואף יקדם מודל תקשורת ריכוזי שבו כל ההחלטות בנוגע למידע שיש לתקשר ועצם התקשור של המידע ייעשה על-ידי התאגיד בכפוף להנחיות ולאישורים של צוות העסקה.

סיבה נוספת לבחירה במודל ריכוזי היא חוסר הבנה או התעלמות של מקבלי ההחלטות בתאגיד ממגבלות וצורכי התקשורת השונים במדינות השונות. במקרה זה התאגיד מיישם את מודל ותהליכי התקשורת הקיימים בארגון מבלי לברר תחילה אם הם יכולים לתת מענה הולם לצורכי התקשורת של הארגון ברמת התאגיד וברמת המדינות. מכיוון שמדובר במודל ריכוזי, צוות העסקה אינו מערער על כך ואף מגן על הנחיות בשימוש במודל זה.

חסרונות השימוש במודל ריכוזי לניהול תקשורת הפנים בתהליך רכישה/מיזוג:

1. הצורך לוודא כי פעולות ותוכני התקשורת עומדים בהוראות החוק המקומי מביאים לכך שמידע רב מוזרם מהמדינות אל התאגיד לצורך עיבוד והחלטה על הפעולות הנדרשות. מצב זה הופך את צוות התקשורת בתאגיד לצוואר בקבוק וכך נפגעת יכולת הארגון לתת מענה הולם ומהיר לצרכים מקומיים. מגבלה זו מכתובה דרכי פעולה מועטות ושבולניות שאינן תואמות את הסביבה הארגונית והעסקית במדינות השונות ובארגונים השונים. תוצר שלילי נוסף של העומס במידע הוא ההישענות של צוות התקשורת על תהליכי עבודה קיימים שלא דווקא מתאימים לניהול תהליך של רכישה/מיזוג.

- לדוגמה: ניסיון לנהל את ערוץ השאלות והתשובות באופן ריכוזי. במקרה זה יתבקשו כל העובדים שמושפעים מהעסקה להפנות שאלות בנושא דרך אתר מסוים או אל אדם מסוים שם הן ירוכזו, ייענו בתשובה שתאושר על-ידי היועצים המשפטיים ברמת התאגיד וברמת המדינה אליה משתייך העובד ויישלחו חזרה אל העובדים. בשונה מתהליכי שינוי אחרים שעבורם המודל הריכוזי יכול לשמש תשובה הולמת, תהליך של רכישה/מיזוג מעורר שאלות רבות. התוצאה היא שמאות ואף אלפי שאלות מועברות דרך ערוץ אחד ויוצרות עומס אדיר על צוות התקשורת. קושי נוסף הוא שעובדים שאינם שולטים טוב בשפה הרשמית של החברה (לרוב אנגלית) מפנים את השאלות בשפה המקומית. שאלות בשפה מקומית יש לתרגם ותהליך התרגום גורם אף הוא להאטה בתהליך מתן התשובה. הצורך לאשר כל תשובה עם הצוות המשפטי המקומי (ברמת המדינה) גורם לכך שמגבלות שפה ותרגום עשויות לשנות את משמעות התשובה שניתנה. התוצאה היא תהליך מסורבל ורווי במשאבים שמספק תשובות באיכות ירודה ובאיחור ניכר וגורם לתסכול רב בקרב העובדים.
2. יכולת מוגבלת לפתח יחסי אמון עם ההנהלה המקומית ולקבל את תמיכת המנהלים ביישום תוכנית התקשורת. כאמור, אסטרטגיית התקשורת מבוססת על הערוץ הניהולי ברמות השונות, והסתמכות על מנהלים הנתפסים על-ידי העובדים כבעלי סמכות וכאמינים. מכאן נובע שיכולת הארגון לנהל תהליך תקשורת מוצלח תלויה במידה רבה בשיתוף הפעולה של המנהלים הבכירים בכל מדינה ומדינה. יצירת קשרי עבודה ויחסי אמון רגע לפני השקתה של תקשורת כה רגישה ומורכבת היא משימה בלתי אפשרית. מודל ריכוזי לניהול התקשורת יתבסס בעיקר על ערוצי תקשורת ישירים לעובדים (ערוצי תקשורת אלקטרוניים כגון דוא"ל, אתר אינטראנט) ויימנע משימוש בערוץ הניהולי, או ימעט לעשות זאת.
3. רמת המודעות, ההיכרות, ההבנה והמקצועיות של צוות התקשורת עם המגבלות וצרכי התקשורת של המדינות השונות. ברוב המקרים, צוות התקשורת שיושב במדינה בה ממוקם תאגיד החברה (המדינה הדומיננטית) מכיר טוב מאוד את התרבות, המגבלות וצרכי התקשורת של המדינה. אולם לצוות התקשורת יש ניסיון מועט עם תרבות, מגבלות וצרכי התקשורת של מדינות אחרות. יכולת צוות התקשורת לתת מענה הולם לכל מדינה ומדינה מוגבלת מאוד.
4. חומרי התקשורת שמוכנים ברמת התאגיד הם מוטי תרבות (נוצרו בהתאם לתרבות התקשורת של יוצריהם, הממוקמים במדינה הדומיננטית). בהתאם לכך, רמת התאמתם לתרבות התקשורת של המדינות השונות ואיכות הכתיבה של החומרים בשפות השונות הן נמוכות. התהליך שבו יוצרים חומרי תקשורת מתנהל לרוב באופן הבא: הכנת החומרים עבור המדינה הדומיננטית, שליחת החומרים למתורגמים חיצוניים כדי לתרגמו לשפות השונות, והפצתם לעובדים. העיבוד היחיד אותו עוברים החומרים הוא תרגום שלרוב נעשה על ידי אנשים חיצוניים שלא מכירים את הארגון ואת הקונטקסט הכללי של התקשורת ומתרגמים באופן "עיוור" מילה במילה. משמעות הדבר מבחינת הארגון היא שמסרים רבים יאבדו או יעוותו בתהליך התרגום העיוור.
5. התעלמות מהשפעת הבדלי הזמן וחגים מקומיים על תזמון התקשורת. למרות שכולנו מודעים לעניין הבדלי הזמנים בין המדינות, אנו נוטים להתעלם מהם בעיקר במצבי לחץ זמן ועומס עבודה. כתוצאה מכך יכול התאגיד לקבוע את יום מתן ההודעה או את יום פרסום ההודעה חשובה בנוגע לתנאי ההעסקה, ביום שהוא יום חג או שהוא סוף שבוע בחלק מהמדינות. תזמון מפגשים אינטראקטיביים עם מנהל בכיר בשעות הערב המאוחרות או בשעות הבוקר המוקדמות יגרור נוכחות דלה של משתתפים, למרות העניין הרב בנושא. הדבר נתפס בעיני עובדי הארגון כחלמאות של התאגיד, או כהתעלמות מהם, ומגביר את תחושות התסכול והעוינות כלפי הנהלת החברה וכלפי העסקה.

6.2 מודל משולב לניהול תקשורת פנים ברמת התאגיד

הסיבות לבחירה במודל ביזורי לניהול תקשורת פנים ארגונית לתמיכה בתהליך רכישה/מיזוג מצוינות מעלה.

הכוונה במודל משולב היא שקיים צוות תקשורת ברמת התאגיד שאחראי על ניהול תהליך התקשורת, הגדרת מדיניות, אסטרטגיה וכיווני עבודה. לצד הצוות התאגידי עובדים אנשי תקשורת ברמת המדינה, והם אחראים לתרגום הנחיות התאגיד לידי תוצרים ופעולות שלוקחים בחשבון את התרבות, המגבלות וצרכי התקשורת של המדינה. במדינות ובארגונים בהם אין אנשי תקשורת פנים ארגונית מומלץ להסתייע באנשי משאבי אנוש מקומיים לתמיכה במאמץ התקשורת.

צוות התקשורת התאגידי מנהל את מאמצי התקשורת בחברה ומוודא שהארגון מקבל תמיכה

תקשורתית הולמת בהתאם למטרות ואסטרטגיית התקשורת עליהן הוחלט. הצוות התאגידי בונה את תוכנית התקשורת הכוללת לחברה. תוכנית זו מורכבת מפעולות שיובלו ויישמו ברמת התאגיד וכן ברמת הארגונים והמדינות. כמו כן אחראי הצוות על התיאום והאינטגרציה של הפעולות השונות לכלל תוכנית

קוהרנטית אחת.

נציג מהצוות התאגידי, שמנהל את תמיכת תקשורת הפנים עבור תהליך העסקה (ברמת התאגידי, המדינות והארגונים השונים), הוא חבר בצוות העסקה. תפקידו להבטיח את זרימת המידע, ההנחיות והעדכונים לגבי התקדמות העסקה אל אנשי התקשורת שתומכים בעסקה במדינות השונות, וכן להגיע להסכמות עם צוות העסקה לגבי הנושאים השנויים במחלוקת. במודל ביזורי, המידע הקיים מועבר למספר גדול יותר של אנשים, ונציגי התקשורת המקומיים (הקרובים להנהלה המקומית) דוחפים לפתרונות תקשורת שיענו על צרכי הארגון בשלבים השונים של העסקה. מכאן שמודל זה הוא בעל פוטנציאל חיכוך רב יותר בין צוות התקשורת לבין צוות העסקה.

נציגי התקשורת במדינות השונות ובארגונים השונים מנהלים את פעילות התקשורת המקומית, תוך יישום התוכנית התאגידי ועמידה בהנחיות ובמדיניות שהוגדרו על-ידי הצוות התאגידי וצוות העסקה. הם מעבירים לצוות התאגידי משוב שוטף על מצב הארגון (אזירה, מורל, חששות וכדומה), וכן מציפים פערי מידע קיימים וכל צורך מקומי אחר אשר דורש מתן מענה מיוחד ברמת המדינה. נציגי התקשורת עובדים עם ההנהלות המקומיות כדי להגדיר תוכניות תקשורת ספציפיות עבור כל מדינה וארגון, בהתאם למגבלות וצרכי התקשורת המקומיים. כמו כן, מוודאים נציגי התקשורת שיש ברשותם את הכלים והמשאבים הנדרשים כדי ליישם את תוכנית התקשורת עליה יוחלט.

נציגי התקשורת עובדים באופן צמוד עם ההנהלה המקומית כדי להבטיח את תמיכת המנהלים הבכירים בתוכנית התקשורת, המבוססת על הערוץ הניהולי. נציגי התקשורת חברים בצוות העסקה המקומי (אם קיים צוות כזה), ועומדים בקשר עם אנשי משאבי אנוש המקומיים ועם הצוות המשפטי המקומי כדי להבטיח שכל הפעולות המתוכננות ושכל החומרים לפרסום עומדים בדרישות החוק המקומי.