

Alessandra Mazzei

Engagement e disengagement dei collaboratori

**Comunicazione interna
e valorizzazione delle risorse umane
per un contesto di voce**

Prefazione di Luca Pellegrini

Con contributi di:

A. Butera, C. Fisichella, V. Pedrazzini,

L. Quaratino, S. Ravazzani



FrancoAngeli

ECONOMIA



MANAGEMENT

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Alessandra Mazzei

Engagement e disengagement dei collaboratori

**Comunicazione interna
e valorizzazione delle risorse umane
per un contesto voce**

Prefazione di Luca Pellegrini

Con contributi di:

*A. Butera, C. Fisichella, V. Pedrazzini,
L. Quaratino, S. Ravazzani*

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Immagine di copertina: Antonio Marogna, *In cammino al faro di Rubjerg*, 2013

1ª edizione. Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione di Luca Pellegrini	Pag.	9
Presentazione	»	13
1. Engagement e disengagement dei collaboratori	»	17
1.1. I comportamenti di comunicazione dei collaboratori a sostegno o a danno dell'azienda	»	17
1.1.1. Definizioni e repertori esistenti	»	18
1.1.2. Una nuova mappatura: voce e silenzio, procompany e anticompany	»	20
1.1.3. Fattori all'origine	»	24
1.2. L'employee engagement sostenibile	»	31
1.2.1. La dinamica tra engagement, disengagement e burnout	»	31
1.2.2. La prospettiva dell'engagement come comportamento	»	37
1.2.3. Antecedenti dell'engagement: i fattori del contesto organizzativo	»	39
1.2.4. Costi e rischi per i collaboratori: il sustainable engagement	»	41
1.2.5. Le ricerche professionali sull'employee engagement	»	44
Conclusioni	»	49
2. Il modello della ricerca	»	51
2.1. Le domande e le fasi della ricerca	»	51
2.2. Il modello della ricerca quantitativa	»	53
Conclusioni	»	62

3. Approcci manageriali e contesti organizzativi per l'employee engagement. Una survey sulle grandi aziende italiane	»	63
3.1. Il metodo della survey sulle aziende italiane	»	63
3.2. Il campione studiato: caratteristiche delle aziende e dei rispondenti	»	71
3.3. L'engagement dei collaboratori e le leve per supportarlo	»	76
3.3.1. Percezione del tipo e del livello di engagement	»	76
3.3.2. Comunicazione interna, pratiche manageriali e sistemi di voce	»	79
3.3.3. Pratiche per le risorse umane, procedure aziendali e mentalità del management	»	83
3.4. I comportamenti osservati dei collaboratori di voce e silenzio	»	88
3.5. Gli approcci manageriali: relazione coi collaboratori, giustizia organizzativa, gestione delle risorse umane	»	93
3.6. I contesti organizzativi nelle aziende italiane: engaging <i>versus</i> disengaging	»	97
3.7. I fattori che influenzano l'adozione degli approcci manageriali	»	105
Conclusioni	»	112
4. I fattori di engagement e di disengagement. Una survey sui collaboratori	»	115
4.1. Il metodo della survey sui collaboratori	»	115
4.2. Il campione studiato: caratteristiche dei rispondenti e delle loro aziende	»	116
4.3. L'engagement dei collaboratori: livello e fattori motivatori e inibitori	»	120
4.3.1. Livello di engagement	»	120
4.3.2. Comunicazione interna e pratiche manageriali	»	122
4.3.3. Pratiche per le risorse umane, procedure aziendali, digitalizzazione e vita lavorativa	»	125
4.4. I comportamenti di voce e silenzio dei collaboratori	»	130
4.5. I fattori di engagement e disengagement per sottocampioni	»	135
Conclusioni	»	141

5. Esperienze, punti chiave e questioni aperte per l'engagement dei collaboratori. Studi di caso	»	143
5.1. Coopselios: formare a una comunicazione consapevole	»	143
5.2. Eni: il dialogo come chiave per rafforzare la squadra aziendale	»	149
5.3. Ferrero: lo smart working per l'engagement dei collaboratori	»	155
5.4. Gruppo Sella: pianificare e misurare la comunicazione interna per accrescerne il valore	»	161
5.5. Henkel: il digital storytelling per la comunicazione con i collaboratori	»	167
5.6. LFoundry: interazione, autenticità e relazioni per l'engagement in situazioni di crisi	»	173
5.7. MM: la comunicazione interna per l'integrazione organizzativa	»	179
5.8. Natuzzi Group: rinnovare la comunicazione interna per l'engagement dei collaboratori	»	185
5.9. NH Hotel: azioni mirate per il sustainable engagement a supporto delle sfide di business	»	190
5.10. Sanofi: collective intelligence e storytelling	»	196
5.11. Unicoop Firenze: la comunicazione interna per sostenere il modello partecipativo d'impresa	»	202
5.12. Vodafone Italia: dal diversity management all'engagement	»	208
5.13. Whirlpool EMEA: il cambio di sede aziendale e la sfida dell'engagement	»	214
Conclusioni	»	220
6. Stato dell'arte e trend futuri. Interviste a esperti di people engagement	»	223
6.1. Cosa è l'engagement	»	224
6.2. Motivi della rilevanza	»	226
6.3. I fattori motivatori e inibitori	»	230
6.4. Gli attori organizzativi coinvolti, le pratiche e la specificità del contesto italiano	»	233
Conclusioni	»	239

7. La comunicazione interna per l'engagement. Una comparazione di studi internazionali	»	241
7.1. Gli studi comparati	»	242
7.2. Configurazione organizzativa e strumenti	»	245
7.3. Metodi di gestione	»	248
7.4. Ostacoli, sfide e opportunità	»	251
Conclusioni	»	254
Conclusioni	»	255
Bibliografia	»	261
Contributori	»	275

Prefazione

È importante l'employee engagement? Lo è, lo è sempre di più perché il modo di produrre e di offrire ciò che si è prodotto è cambiato. Per convincersene basta ripensare alla modalità di produrre prevalente nella seconda rivoluzione industriale: la catena di montaggio tipica del mass market. Era importante l'employee engagement in quel contesto? No, non lo era né all'interno dell'impresa, per i suoi effetti su efficienza e produttività, né verso l'esterno, per i clienti e il brand. La produttività era presidiata da ingegneri, garantita da tempi e metodi. Le componenti emotive erano ininfluenti, quelle cognitive erano elementari e quelle comportamentali predefinite: i pezzi andavano montati nei tempi stabiliti, né più né meno. Gli effetti esterni non c'erano perché i clienti non avevano idea di come avvenisse la produzione e di come vivesse chi la realizzava: probabilmente il loro tipo di engagement sarebbe stato definito dagli autori di questo volume "voce anticompany", ma ciò non influiva all'esterno. Brutto da dire, ma era irrilevante.

Il mondo della catena di montaggio esiste ancora ma è destinato a diventare un retaggio del passato e in un futuro prossimo a sparire. Le catene di montaggio che esistono sono sempre più popolate di robot e sempre meno di esseri umani. Non solo, ma l'attività economica si è spostata verso l'utilizzatore finale, cercando di non dargli solo prodotti migliori che poi egli deve elaborare nei suoi processi di consumo per ottenerne utilità, ma di offrirgli un servizio o almeno un prodotto arricchito da componenti di servizio. È una trasformazione avvenuta lentamente, ma ormai evidente nelle statistiche economiche, con l'aumento del peso dei servizi sul PIL e sull'occupazione, e nella revisione dei paradigmi usati per rappresentare la realtà e la sua trasformazione. È l'economia dei servizi e dunque un contesto in cui l'attenzione si sposta dal back office, dalla fabbrica, verso il front office, il momento di contatto con il cliente. È qui, a valle, che si vince o si perde ed è quindi a partire da questa nuova influenza del personale sul risultato aziendale che si comincia anche a ripensare alle relazioni con i dipendenti. E infatti non li si chiama più così, li si chiama collaboratori, e l'ufficio del personale viene

ribattezzato risorse umane. Non solo, ma anche nel back office le cose sono cambiate. Se i robot sostituiscono via via il lavoro meno qualificato, ciò che conta sono le competenze a monte dei processi sempre più automatizzati. Si parla di economia della conoscenza e la competitività sul mercato non si cerca più negli asset fisici, ma nelle *core competencies* e nei fattori immateriali posseduti dalle persone che lavorano nell'impresa e che in essa interagiscono. Nello stesso tempo, anche nel caso dei beni fisici, è cambiato il rapporto tra le loro valenze materiali e immateriali. Che un capo di abbigliamento tenga caldo è scontato, ciò che è importa è il suo stile e i valori ad esso associati. E in molti casi si arriva a valutarlo in base a criteri etici, in rapporto alla sua sostenibilità e al modo con il quale chi lo offre si relaziona con gli stakeholder.

È importante l'employee engagement in questo nuovo contesto? Sempre di più perché esso influenza sia i processi aziendali e la loro produttività sia i rapporti che l'azienda ha con l'esterno, nel momento in cui entra in contatto con chi è interessato alla sua offerta. Su questo secondo fronte, il baricentro dell'impresa, per molti anni chi operava nei servizi si è lamentato di come erano scritti i testi di marketing, ritenuti poco utili e assai lontani dalla loro realtà. Se infatti era pur vero che le usuali quattro "p" del marketing mix, erano importanti, si trascurava quella che contava di più, la "p" di personale.

Qualcuno ha risposto che sì, il problema esisteva, ma che l'interfaccia umana era alla base della fragilità del mondo dei servizi, della sua difficoltà a definire standard e a rispettarli. Come soluzione veniva proposta l'estensione delle logiche della catena di montaggio anche nel front office, per eliminare gli effetti negativi, in termini di produttività e di relazione, che gli esseri umani che lo governano potevano causare. L'employee engagement non era quindi la risposta giusta, ciò che era necessario era predefinire i comportamenti, come nella catena di montaggio, e ingegnerizzare le dinamiche della relazione con i clienti: il numero e l'intensità dei sorrisi andavano previsti e il personale doveva eseguirli. Insomma, si cercava di risolvere il problema immaginando di rendere gli esseri umani che operano di fronte al cliente il più possibile simili a macchine, che rispondono in modo pavloviano a stimoli precodificati.

Ma a questa soluzione, che guarda indietro, se ne è contrapposta un'altra, che vede il personale e il rapporto umano che stabilisce con il cliente come un'opportunità, non un'inefficienza da eliminare. E allora si percorrono altre strade, cercando modalità di allineamento che non si basino su una predefinita mappatura della fenomenologia della relazione impresa-cliente, ma che lascino al personale qualche grado di libertà per personalizzarla e migliorare in questo modo la prestazione. Un obiettivo che richiede per forza un più o meno elevato engagement del personale. Più esso è solido, basato su una condivisione dei valori che l'impresa ha e che propone nella sua offerta, meno sarà necessario un controllo minuto delle interazioni con la clientela.

Modalità di produzione diverse, che richiedono un continuo scambio tra il personale, per fare lievitare la conoscenza interna all'impresa, e un rapporto diretto con i clienti, per personalizzare e riprogettare l'offerta, rendono cruciale l'allineamento tra l'impresa e chi in essa lavora. Tutto ciò basterebbe per dire che l'employee engagement è ormai un tema centrale. Ma è anche arrivata la Rete, che ha rivoluzionato il modo di comunicare. I compartimenti stagni del passato, che permettevano di isolare la comunicazione con i diversi stakeholder, sono crollati. Tutto ciò che l'impresa fa su tutti i fronti in cui opera diventa visibile a tutti. La trasparenza diventa il paradigma al quale tendere e in un simile contesto gli employee sono uno dei media attraverso i quali, volente o no, l'impresa comunica. Impossibile risolvere il problema con l'adattamento delle logiche della catena di montaggio ai servizi. Le relazioni da controllare si moltiplicano e sfuggono anche al più occhiuto pianificatore. La soluzione non può che essere basata su un allineamento prima valoriale e poi comportamentale. L'employee engagement è diventato centrale.

Non tutti se ne sono accorti e molti ancora ritengono che si tratti di una dimensione del welfare aziendale, importante ma non prioritaria. Chi la pensa in questo modo dovrebbe per primo leggere questo libro. Si convincerebbe che è una dimensione che sta alla base della struttura e dei comportamenti di un'impresa che vuole operare con successo oggi e tanto più nel futuro. Chi, invece, lo ha già capito nel volume troverà "food for thought", tanti spunti per ragionare sul suo contesto aziendale, su ciò che avviene nelle altre imprese e sui possibili modi di migliorare ciò che ha già iniziato a fare. Troverà infatti una prima parte che analizza e compara significato e approcci all'employee engagement, una seconda parte che, sulla base di un solido modello interpretativo, riassume i risultati di un'indagine che coinvolto sia il management sia i collaboratori, e infine una terza parte che presenta alcuni casi aziendali che offrono un insieme di spunti assai ricco. In definitiva, è un volume che offre davvero molto e che è il risultato di un lavoro lungo e impegnativo al quale hanno collaborato oltre agli autori, tutti docenti e ricercatori dell'Università IULM, le imprese e i manager che si sono raccolti nel Working Group Employee Communication, un'esperienza che continuerà, consolidata, con l'Osservatorio Employee Relations and Communication del Dipartimento di Business, Law, Economics and Consumer Behaviour "Carlo A. Ricciardi" della nostra Università. Sulla base del lavoro presentato nel volume, un'iniziativa che potrà dare contributi rilevanti nell'esplorazione di un tema sempre più importante per la vita delle imprese.

Luca Pellegrini
*Preside della Facoltà di Comunicazione,
relazioni pubbliche e pubblicità, Università IULM*

Presentazione

Esiste un crescente interesse da parte delle aziende verso l'employee engagement e le sue conseguenze positive quali innovazione, creazione e condivisione di conoscenza, brand ambassadorship e advocacy e in termini generali tutti quei comportamenti di comunicazione dei collaboratori che contribuiscono al successo dell'azienda. La divulgazione di messaggi positivi sull'azienda e anche la sua difesa da parte dei collaboratori in caso di critiche è infatti molto efficace grazie alla credibilità e all'autenticità percepita da parte degli stakeholder. Per questa ragione le aziende implementano pratiche per l'employee engagement quali programmi ad hoc per sostenere la brand ambassadorship, iniziative di corporate storytelling, piani per favorire l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, intense attività di comunicazione interna e addirittura l'istituzione di ruoli per il people engagement.

Allo stesso tempo una serie di fattori rendono il contesto lavorativo meno favorevole a suscitare il supporto dei collaboratori a favore della loro azienda: il cambiamento continuo, la lunga crisi dell'economia, l'incertezza e la precarietà dei rapporti di lavoro, la maggiore flessibilità richiesta, gli effetti pervasivi e incerti della digitalizzazione. Sono infatti diventati più evidenti una serie di comportamenti di comunicazione critici da parte dei collaboratori. Per esempio giudicare in modo negativo il management della propria azienda con stakeholder esterni, non condividere suggerimenti e opinioni che potrebbero migliorare delle decisioni, aggressività verbale, contronarrazione o silenzio ostile. Sono comportamenti molto dannosi per un'azienda riconducibili a situazioni di disengagement dei collaboratori nelle sue forme di distacco e disimpegno o addirittura di avversione o contrapposizione attiva.

Quindi, mentre da un lato l'engagement conduce a comportamenti di comunicazione dei collaboratori a supporto dell'azienda, il disengagement produce comportamenti a detrimento della stessa. A fronte di questa constatazione, numerose ricerche mettono in evidenza che il livello di engagement diminuisce e quello del disengagement aumenta. Ci si trova quindi in una sorta di trappola: le aziende investono in azioni a supporto

dell'employee engagement mentre questo continua a stazionare a livelli insoddisfacenti. Una situazione stridente che apre una sfida cruciale sia per le aziende impegnate a riequilibrare il gap di engagement sia per gli studiosi che ne vogliono comprendere le dinamiche. Infatti anche la letteratura di management sottolinea la rilevanza di questo tema e vi dedica un'attenzione in continuo aumento.

La sfida è stata raccolta dal Working Group Employee Communication dell'Università IULM con una ricerca che ha indagato i fattori che sostengono e minano l'engagement dei collaboratori e addirittura creano le condizioni per l'affermarsi del disengagement. Questo volume ne presenta i risultati.

I contenuti del volume

Il primo capitolo ricostruisce un quadro concettuale basato su una ricognizione della letteratura internazionale multidisciplinare. Esso chiarisce i concetti chiave di tutta la ricerca: comportamenti di comunicazione dei collaboratori di voce e di silenzio procompany e anticompany; il legame tra questi e l'engagement dei collaboratori; i costi e i rischi dell'engagement da evitare per renderlo sostenibile; i fattori all'origine dei comportamenti di comunicazione e dell'engagement così come i fattori che li inibiscono; il concetto di contesto organizzativo originato dalle scelte manageriali.

Il secondo capitolo presenta il modello della ricerca empirica sviluppato sulla base del background concettuale. L'obiettivo generale della ricerca è stato quello di comprendere quali sono i fattori motivatori o inibitori dei comportamenti engaged dei collaboratori. Per fare questo sono state realizzate indagini qualitative e quantitative discusse nei capitoli successivi.

Il terzo capitolo discute i risultati di una survey svolta su un campione statisticamente rappresentativo delle aziende italiane con più di 500 dipendenti presenti nella Lista Mediobanca delle principali società manifatturiere e di servizi italiane del 2015. In particolare l'indagine ha rilevato quali sono gli approcci manageriali che più incidono sull'engagement dei collaboratori adottati dalle aziende italiane. Essa ha coinvolto i manager responsabili e referenti dell'employee engagement e ha consentito di comprendere se i contesti organizzativi prevalenti sono forieri di engagement oppure favoriscono il disengagement, il distacco o ancor peggio l'avversione.

Il quarto capitolo discute i risultati della survey su un campione di convenienza di collaboratori che operano in aziende diverse e in ambiti professionali estranei a quello della comunicazione e delle risorse umane. Questa indagine ha indagato gli stessi temi di quella sui manager declinando in modo diverso le domande del questionario. I suoi risultati hanno consentito di confrontare le convinzioni dei manager e le percezioni dei collaboratori.

Il quinto capitolo raccoglie 13 case histories che consentono di trarre indicazioni su pratiche e principi gestionali messi in atto dalle aziende. Per la sua natura qualitativa questa parte della ricerca ha consentito di comprendere in modo più approfondito le dinamiche e gli impatti delle scelte manageriali sulle leve per l'employee engagement.

Il sesto capitolo discute i risultati delle interviste con 10 consulenti di employee engagement. L'esperienza di questi soggetti maturata a contatto con un elevato numero di aziende in Italia ha consentito di avere una panoramica molto ampia dello stato dell'arte e dei trend in atto.

Il settimo capitolo analizza e compara una serie di studi svolti in Italia e all'estero sulla comunicazione interna. Questo approfondimento è legato al ruolo centrale che la leva della comunicazione interna riveste per sostenere l'engagement dei collaboratori.

Il volume si chiude con un capitolo conclusivo che delinea le principali tendenze rilevate grazie all'evidenza empirica raccolta, le implicazioni manageriali e le linee di ricerca futura.

La ricerca qui presentata contribuisce a colmare un gap di conoscenza sentito dalle aziende e messo in evidenza nella letteratura internazionale, in particolare in quella di management. Si tratta del primo studio scientifico ed empirico sull'engagement e il disengagement dei collaboratori svolto in Italia.

Il volume presenta diversi profili di originalità e apporta molteplici contributi allo sviluppo della conoscenza accademica e professionale. In primo luogo sviluppa un apparato concettuale che introduce in Italia in modo scientifico temi finora non presenti: engagement, disengagement e concetti correlati; i comportamenti dei collaboratori di voce e di silenzio procompany e anticompany; i fattori motivatori e inibitori dell'employee engagement; le dinamiche di un contesto di silenzio o di voce.

In secondo luogo il volume formula alcune proposte originali: una mappatura olistica dei comportamenti di voce e di silenzio procompany e anticompany; una definizione di employee engagement di tipo comportamentale e sostenibile per evitarne i rischi; un modello sui fattori causali delle scelte manageriali che più incidono sulla creazione di contesti organizzativi inclini all'engagement o al disengagement e in definitiva alla libera espressione della voce dei collaboratori.

Il percorso di ricerca condensato in questo volume è stato realizzato dal Working Group Employee Communication promosso dall'Università IULM e sostenuto da un gruppo di aziende partner: Coopselios, Eni, Ferrero, Gruppo Sella, Henkel, LFoundry-SMIC, MM, Natuzzi Group, NH Hotel, Sanofi, Unicoop Firenze, Vodafone e Whirlpool.

Lo studio qui presentato è stato svolto da un team che ha profuso impegno e competenze in uno spirito di grande collaborazione e che ho avuto l'opportunità di coordinare: Alfonsa Butera, Chiara Fisichella, Valentina Pedrazzini, Luca Quaratino, Silvia Ravazzani. Tutti gli aspetti statistici sono stati supervisionati da Stefano Draghi, docente di Metodologia della ricerca sociale, che ha garantito la qualità della metodologia quantitativa. A tutti loro grazie per lo straordinario impegno profuso.

Ringrazio i rappresentanti delle aziende partner per il costante e prezioso contributo: Ilaria Morandi e Giorgia Polisenò di Coopselios, Valentina Uboldi di Eni, Giuliana Lo Giudice e Deborah Parodi di Ferrero, Marco Carminati ed Eugenio Lanzetta del Gruppo Sella, Cecilia de' Guarinoni ed Elena Fina di Henkel, Gianluca Tognà di LFoundry-SMIC, Maria Lucia Lezzi di MM, Maria Gemiti e Renato Quaranta di Natuzzi Group, Beatrice Carlorosi e Serena Roi di NH Hotel, Giampaolo Colletti, Daniela Poggio ed Elena Santini di Sanofi, Manola Manini di Unicoop Firenze, Alessandra Teruggi e Loredana Vernillo di Vodafone Italia, Federica Bartolini e Alessandro Magnoni di Whirlpool EMEA. Oltre ad aver contribuito a tutte le fasi della ricerca, sono anche stati i nostri punti di contatto per realizzare le case histories sulle rispettive aziende.

Ringrazio inoltre i rispondenti alle due survey e gli esperti di employee engagement che hanno dato la loro disponibilità a essere intervistati.

La mia gratitudine va anche al Comitato scientifico del Working Group Employee Communication che ha seguito il lavoro di ricerca: Luca Pellegrini, Università IULM, presidente del Comitato scientifico; Finn Frandsen, Aarhus University (Danimarca); Michael Goodman, Baruch College/CUNY (USA); Winni Johansen, Aarhus University (Danimarca); Kim Jeong-Nam, University of Oklahoma (USA); Silvia Ravazzani, Aarhus University (Danimarca); e Charlotte Simonsson, Lund University (Svezia).

Questo volume raccoglie i frutti di un lavoro di ricerca inserito in un percorso pluriennale e auspico possa alimentare per nuove esplorazioni.

La sfida conoscitiva continua tramite l'Osservatorio Employee Relations and Communication del Dipartimento di Business, Law, Economics and Consumer Behavior "Carlo A. Ricciardi" dell'Università IULM, che proseguirà il lavoro avviato dal Working Group Employee Communication e di cui ha ereditato la missione: supportare lo sviluppo di cultura delle relazioni e della comunicazione con i collaboratori all'interno delle aziende attraverso la realizzazione di programmi di ricerca che siano allo stesso tempo rilevanti per la pratica manageriale e consistenti dal punto di vista scientifico.

Alessandra Mazzei

Milano, 14 febbraio 2018

1. Engagement e disengagement dei collaboratori¹

L'engagement dei collaboratori attira un crescente interesse da parte di studiosi e professionisti perché è cruciale per il vantaggio competitivo: esso genera ritorno sugli asset, redditività e valore di mercato; soddisfazione dei clienti; costruzione del brand, company advocacy, innovazione, migliori relazioni con gli stakeholder, prevenzione e gestione delle crisi. L'engagement aumenta anche la retention dei collaboratori e la loro propensione a dare suggerimenti. È quindi centrale negli studi di management e di marketing.

Il presente capitolo ricostruisce il robusto quadro concettuale che ha sostenuto l'impostazione della ricerca. Esso inizia illustrando il concetto di comportamento di comunicazione dei collaboratori, ne presenta una nuova mappatura e collega la loro origine all'engagement o al disengagement.

Considerato il legame tra comportamenti di comunicazione dei collaboratori ed engagement, il capitolo vi dedica una sezione e ne propone una nuova definizione comportamentale e sostenibile. Sistematizza poi i fattori all'origine dell'engagement o disengagement in tre categorie: comunicazione interna, sistemi di gestione delle risorse umane e stile manageriale. E infine discute le più importanti ricerche consulenziali svolte sull'employee engagement per completare la ricognizione propedeutica all'indagine sul campo.

1.1. I comportamenti di comunicazione dei collaboratori a sostegno o a danno dell'azienda

I comportamenti di comunicazione dei collaboratori sono descritti da una serie di studi che ne propongono dei repertori. Essi però sono lacunosi e viene quindi qui presentata una nuova mappatura ampia e originale che distingue tra voce e silenzio e tra comportamenti volti a sostenere o danneggiare l'azienda.

¹ Di Alessandra Mazzei.

1.1.1. Definizioni e repertori esistenti

L'engagement e il disengagement si manifestano sotto forma di comportamenti di comunicazione dei collaboratori, che possono essere a sostegno oppure a danno dell'azienda. Il concetto è relativamente nuovo nella letteratura internazionale e nella pratica operativa.

Esso è basato su quelli già consolidati nella letteratura di "*proactive behavior*" (Crant, 2000; Parker *et al.*, 2006; Grant, Ashford, 2008) e di "*organizational citizenship behavior*" (Mayer, Gavin, 2005). Questi indicano le azioni anticipatorie sia in-role sia extra-role che i collaboratori mettono in atto in modo volontario e discrezionale quando essi prevedono eventi futuri e intendono generare dei cambiamenti (Mazzei, Ravazzani, 2015).

Nel campo della comunicazione interna, i comportamenti di comunicazione dei collaboratori hanno assunto grande rilevanza dal momento in cui i collaboratori sono stati considerati agenti attivi nell'arena di comunicazione di un'azienda e non più meri riceventi (Mazzei, 2010, 2014 e 2015; Frandsen, Johansen, 2011; Heide, Simonsson, 2011; Kim, Grunig, 2011; Kim, Rhee, 2011; Rensburg, de Beer, 2011; Zeffass, Franke, 2013; Mazzei *et al.*, 2017; Ravazzani, Mazzei, 2017).

Infatti nel corso delle loro attività lavorative le persone cercano, elaborano, interpretano e diffondono informazioni e conoscenze; esprimono pareri positivi oppure criticano la propria azienda e il suo management; condividono, proteggono oppure rivelano informazioni di valore. In altre parole: essi mettono in atto dei comportamenti di comunicazione.

La letteratura specifica sui comportamenti di comunicazione dei collaboratori ha elaborato i concetti di "*active communication behavior*" (Mazzei, 2010), "*employee communicative actions*" (Kim, Rhee, 2011); "*co-workers communicative role*" (Heide, Simonsson, 2011); "*employees as both senders and receivers in crisis situation*" (Frandsen, Johansen, 2011).

I comportamenti di comunicazione dei collaboratori contribuiscono a creare vantaggio competitivo (Macey *et al.*, 2009; Albrecht *et al.*, 2015); brand building e company advocacy (Frandsen, Johansen, 2011; Heide, Simonsson, 2011 e 2018; Kim, Rhee, 2011; Kang, Sung, 2017; Quaratino, Mazzei, 2018); brand performance (de Chernatony, 1999; Henkel *et al.*, 2007; Sirianni *et al.*, 2013); far emergere idee, suggerimenti e preoccupazioni (Kassing *et al.*, 2012; Morrison 2011 e 2014).

Dal punto di vista del marketing, le interazioni tra collaboratori e clienti costituiscono uno dei principali driver della customer experience (Henkel *et al.*, 2007; Sirianni *et al.*, 2013); un elemento della qualità dei servizi (Fiocca, 2013) e contribuiscono a renderla percepibile, poiché essa è molto difficile da comunicare (Ugolini *et al.*, 2014; Ugolini, 2009); il veicolo di generazione di

valore tramite interazioni tra l'azienda, i fornitori e i clienti (Galvagno, Dalli, 2014); il punto focale dell'intersezione tra brand conversation e testi (Mandelli, 2012); un elemento della soddisfazione del cliente in merito all'esperienza globale di consumo (Bonfanti, D'Allura, 2014). Anche nelle relazioni con i partner industriali e commerciali, le interazioni tra i collaboratori delle aziende coinvolte rappresentano il principale veicolo di cooperazione e competizione secondo la logica della cooptation (Dagnino, Rocco, 2009).

Ciò avviene in coerenza con una comunicazione tesa a creare e diffondere valore per l'azienda (Mattiacci, Pastore, 2014; Pastore, Vernuccio, 2008; Guatri *et al.*, 1999), a creare risorse immateriali (Siano, 2001) e a sviluppare il capitale intellettuale e sociale dell'impresa (Miglietta, 2010).

L'impatto dei comportamenti dei collaboratori sui brand nel corso delle loro interazioni con gli stakeholder è così rilevante poichè i messaggi che essi veicolano hanno elevata credibilità (Baccarani, Golinelli, 1992). La costruzione dei brand segue quindi un percorso inside-out, che ha portato ad allargare i confini del marketing (Grönroos, 1981) fino ad elaborare il concetto di internal marketing e addirittura più di recente quello di internal branding (de Chernatony, 1999; Ind, 2003; Musso, 2007).

I repertori sui comportamenti di comunicazione dei collaboratori

Numerosi e variegati studi propongono repertori dei comportamenti di comunicazione dei collaboratori. In questa sede non vi è lo spazio per una loro analisi dettagliata ma vale la pena di richiamarli. Innanzitutto il filone riconducibile a exit, voice, loyalty (Hirshman, 1970), neglect (Farrell, 1983) e cinismo (Naus *et al.*, 2007) che analizza i comportamenti di collaboratori in condizioni di insoddisfazione per il lavoro.

Sono stati inoltre distinti voce attiva vs passiva e constructive vs destructive (Gorden, 1988); proactive behavior (Crant, 2000; Grant, Ashford, 2008); organizational citizenship behavior (Mayer, Gavin, 2005); quiescent e acquiescent silence (Pinder, Harlos, 2001); prosocial, defensive e acquiescent voice e silence (Van Dyne *et al.*, 2003); not speaking out (Neuwirth *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2014); aggressione, ostilità, ostruzionismo e menzogna (Chory, Hubbell, 2008); information selection, transmission e acquisition (Kim, Grunig, 2011); megaphoning, scouting e microboundary spanning (Kim, Rhee, 2011); passaparola negativo (Harris, Ogbonna, 2013); dissenso (Kassing *et al.*, 2012; Zaini *et al.*, 2017); esplorare, interpretare, condividere, agire (Mazzei, 2014); voce formale vs informale, voce prosocial vs voce orientata alla giustizia, voce anonima vs identificata (Klaas *et al.*, 2012; Ravazzani, Mazzei, 2017); voce e silenzio prosocial (Morrison, 2011 e 2014).

I limiti dei repertori appena sopra sono diversi. Il filone exit, voice, loyalty, neglect e cinismo (Hirshman, 1970; Farrell, 1983; Naus *et al.*, 2007) considera