



**ENGAGEMENT/2.** Il ruolo strategico della comunicazione per favorire la motivazione

## Il potere del dialogo

**Sensibilizzare manager e lavoratori sul fronte dell'ascolto è fondamentale per creare quel clima di fiducia e trasparenza, che rende forte e resiliente le organizzazioni**

di Gaia Fiertler

**F**unzione Hr e Comunicazione interna buone alleate per favorire l'engagement dei collaboratori in situazioni di cambiamento, conflitti e crisi aziendali. Che cosa può aiutare a mantenere la fiducia, il legame e quella dedizione al lavoro oltre lo strettamente dovuto, che fa da traino alle aziende nei momenti di incertezza e difficoltà? Comunicazione trasparente e a due vie, ascolto dei bisogni, dialogo diretto e informale con il management, coerenza nei comportamenti e coinvolgimento nelle strategie aziendali sono le principali leve su cui si sono concentrati i casi raccontati durante la presentazione della ricerca della Università Iulm *Engagement e disengagement dei collaboratori. Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce* (a cura di Alessandra Mazzei, Franco Angeli 2018).

### Dove si crea distanza tra lavoratori e capi

Leve prioritarie dal punto di vista dei collaboratori, 147, intervistati nella indagine: incontri informali con il top management, dialogo capo-collaboratori, conversazioni informali e discussioni su temi critici come pratiche manageriali per favorire l'engagement. I capi, invece, nella stessa survey, su un campione di 375 grandi aziende danno più valore a una comunicazione mediata, a cascata, oppure attraverso newsletter, blog e e-mail, mentre mettono solo al quinto posto gli incontri informali con il board e al settimo le discussioni aperte su temi critici. Questo è uno dei disallineamenti fra capi e collaboratori che spiegano, almeno in

parte, la scarsa dedizione al lavoro e lo scarso vigore-entusiasmo in ufficio evidenziati dalla ricerca. I lavoratori amerebbero quello che fanno, è infatti medio-alta la motivazione intrinseca al lavoro, ma è bassa la disponibilità a impegnarsi per l'azienda oltre il dovuto.

«Un dialogo franco e aperto è fondamentale per la relazione fra collaboratori e capi diretti e anche nella relazione con il top management. Vista la rilevanza, lo Iulm ha deciso di dedicare una iniziativa permanente di collaborazione tra università e imprese, l'Osservatorio Employee Relations & Communication», afferma **Alessandra Mazzei**, direttore dell'Osservatorio e docente di Comunicazione d'Impresa allo Iulm. Non mancano infatti le esperienze e i casi virtuosi di gestione aperta delle problematiche, di coinvolgi-

Alessandra Mazzei,  
direttore dell'Osservatorio  
Employee Relations &  
Communication, Iulm





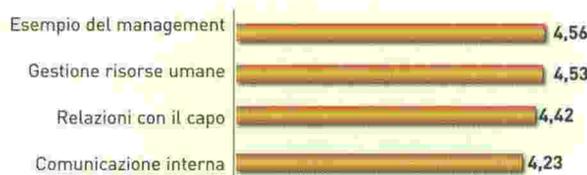
## PEOPLE STRATEGY

**Cos'è l'employee engagement?**

(Medie su una scala da 1 a 5)

**Quali sono le leve dell'employee engagement?**

(Medie su una scala da 1 a 5)

**Quali sono i fattori del disengagement?**

(Medie su una scala da 1 a 5)



Fonte: survey sulle grandi aziende, OERC @IULM

mento e collaborazione che possono fare da stimolo alle altre organizzazioni.

**Così si gestisce il disagio**

Whirlpool Emea, ad esempio, tra il 2016 e il 2017 ha dovuto gestire un certo malcontento tra i dipendenti per l'annuncio del cambio di sede da Comerio, in provincia di Varese, dove risiede circa il 60% della popolazione aziendale, a Pero in provincia di Milano. Il trasferimento in una sede più ampia e moderna ha procurato numerosi vantaggi, ma a scapito del *commuting* giornaliero. La scelta dell'azienda è stata quella di un percorso di comunicazione trasparente e regolare da parte dei vertici, la costituzione di focus group per ascoltare da vicino i bisogni delle persone e via via coinvolgerli nel progetto e nel layout dei nuovi uffici, oltre a visite in cantiere in corso d'opera e al supporto di coach esterni per sviluppare un approccio resiliente. Grazie a questo percorso le persone hanno

confermato i vantaggi della nuova sede, innovativa sotto il profilo dei servizi, co-working, tecnologie all'avanguardia e infrastrutture del territorio, insieme a un legame affettivo per la vicina area di Varese che l'azienda continua a presidiare con un polo strategico a livello Emea. «L'azienda, fin dalla decisione di trasferire l'head quarter a Milano, si è dimostrata aperta al confronto e al dialogo, trovando una serie di soluzioni che hanno favorito e sostenuto il cambiamento», racconta **Federica Bartolini**, Internal Communications & Engagement manager di Whirlpool Emea. «Abbiamo adottato strumenti per favorire la mobilità sostenibile e intelligente grazie all'istituzione di servizi e car sharing, oltre alla possibilità di utilizzare in viaggio la Google Suite per lavorare in cloud. Queste tecnologie di facile accesso e utilizzo hanno un impatto non solo sulla produttività, ma anche sulla motivazione e il coinvolgimento delle persone», conclude Bartolini.

**Come affrontare una crisi aziendale**

A sua volta la LFoundry di Avezzano, produttrice di sensori ottici per vari segmenti tra cui l'automotive, ha gestito una crisi ben più profonda tra il 2013 e il 2016, ma ha potuto contare anche sul supporto dei collaboratori grazie a una comunicazione sviluppata sulla fiducia. In pieno passaggio da una proprietà multi-

Federica Bartolini, Internal Communications & Engagement manager di Whirlpool Emea



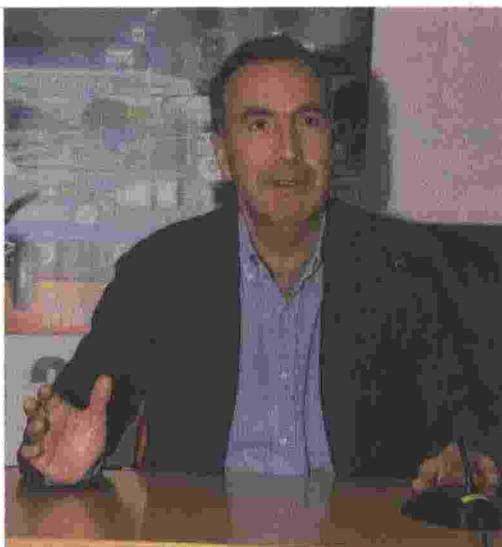
## PEOPLE STRATEGY



nazionale (Micron) a un *management buy-out* in joint venture con una piccola azienda tedesca, che aveva già avuto problemi di chiusura di siti produttivi in Francia e in Germania, per gli effetti dello tsunami in Giappone, l'azienda abruzzese si trovò con un forte ridimensionamento produttivo e la necessità di sviluppare una diversificazione dell'offerta tecnologica. Così il management sottopose l'azienda a uno studio scientifico curato dallo Iulm e dalla Purdue University per verificare il livello di engagement dei collaboratori nel caso di scelte difficili. Lo studio ha analizzato la relazione tra azienda e collaboratori, i comportamenti di comunicazione dei collaboratori e gli effetti sulla performance aziendale secondo il "Modello di Megaphoning" di Kim e Rhee, che misura quanto il personale di un'azienda funga da "megafono" positivo o negativo all'interno e all'esterno. Visto il periodo critico, i risultati furono decisamente soddisfacenti con una media di 3, su una scala da 1 a 5, riguardo alla comunicazione simmetrica, quindi all'ascolto aperto e alla possibilità di partecipare al decision making, e di 3,45 sulla qualità delle relazioni, in base a fiducia, reciprocità, impegno e soddisfazione.

### Il risultato di una comunicazione autentica

In tre anni, nonostante il calo della domanda e il ricorso al contratto di solidarietà, con la collaborazione di tutti l'azienda è diventata appetibile per una primaria realtà industriale, la cinese Smic, che è entrata nel capitale. «La sfida continua perché oggi nel nostro settore le quote di mercato di Singapore, Taiwan e Corea superano quelle di tutta l'Europa messa insieme, ma noi possiamo essere competitivi con l'innovazione continua e le nostre persone che, con coraggio, affrontano attivamente questa sfida. Tuttavia, per contare sul contributo di tutti bisogna dialogare. È facile gestire con premi e punizioni, più difficile parlare con le persone, ma credo moltissimo nel potere delle parole – oggi il 95% degli ostaggi viene rilasciato grazie a negoziazioni condotte con il dialogo – e quindi in azienda stiamo sensibilizzando i manager a dialogare tra funzioni diverse e con i



Fabrizio Famà,  
vicepresident  
Hr&Corporate affairs  
di LFoundry

propri collaboratori, perché gli obiettivi sono comuni anche se si trovano in posizioni diverse», afferma **Fabrizio Famà**, vicepresident Hr&Corporate affairs di LFoundry.

### Fattore critico in fasi di business disruption

Parlarsi alle spalle, ad esempio, è il comportamento lesivo più diffuso per un'azienda sia secondo i collaboratori sia secondo i responsabili, comportamento che riflette un forte disengagement. «Il confronto aperto, l'ascolto di un parere quando viene richiesto e il prendersi cura delle persone sono pratiche da coltivare proprio per disincentivare quelle brutte abitudini che tradiscono una mancanza di fiducia e benessere all'interno. Anche il mondo bancario è in grande fermento, nei prossimi anni uno su tre cambierà lavoro e modo di lavorare e il livello di engagement dell'organizzazione sarà un fattore sensibile da non trascurare. Come? Partendo dal valorizzare le cose che vanno bene, gratificando per gli sforzi compiuti e mantenendo un ascolto attivo. Quanto al feedback, io credo ancora nell'utilità di un momento formale che non è necessariamente destabilizzante, come certi studi sostengono, perché l'andamento delle attività e i numeri parlano da soli, mentre un momento di formalità ci vuole per fare il punto e programmare l'attività futura con ogni collaboratore», suggerisce **Andrea Pozzi**, responsabile Organizzazione e risorse umane rete di Banca Sella.

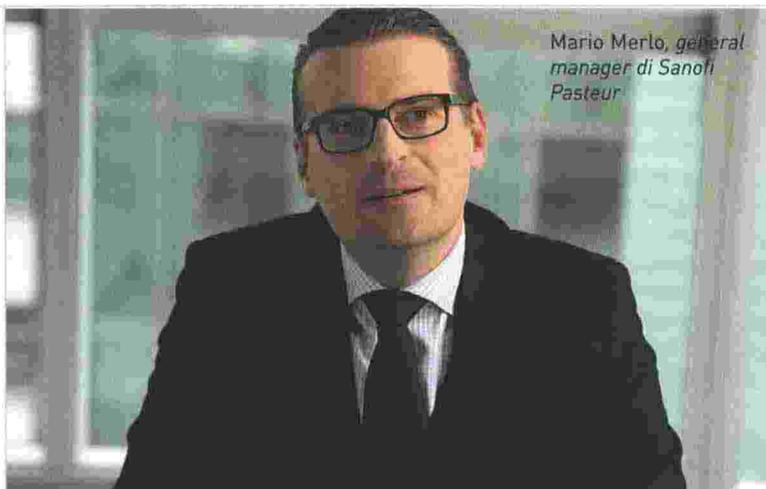
## PEOPLE STRATEGY



Quanto alla comunicazione, nel gruppo bancario piemontese questa è in staff alla Direzione generale con l'obiettivo di allineare i dipendenti agli obiettivi strategici e di budget, coinvolgerli, farli sentire parte di un progetto comune e ascoltarli raccogliendone i feedback. Le azioni di comunicazione si basano su un processo costituito da pianificazione, obiettivi specifici e individuazione di Kpi, misurati quali-quantitativamente per verificare l'efficacia e l'impatto sul business delle iniziative intraprese, anche secondo l'Internal communication assessment model, modello sviluppato da un gruppo di lavoro Abi in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano.

### Coinvolgere anche su temi strategici

Tecniche di intelligenza collettiva sono invece al centro delle iniziative congiunte di Comunicazione e Direzione Hr in Sanofi Italia, tecniche che implicano una partecipazione attiva dei collaboratori quando si tratta di definire le strategie e il futuro dell'azienda. È un approccio che aiuta a vivere il cambiamento in modo attivo come trasformazione e non come destabilizzazione, in cui ciascuno sente di dare il proprio contributo. L'azienda farmaceutica organizza anche eventi informali, come "Direzione a Colazione", che sono dei breakfast in cui le singole business unit o i team di progetto possono raccontare iniziative o novità significative in modo diretto, semplice e sintetico alla popolazione aziendale che viene invitata a partecipare. Quest'approccio informale, basato su chiarezza e coerenza, si ritrova anche nel rapporto capo-collaboratore, come afferma **Mario Merlo**, General manager di Sanofi Pasteur, la divisione vaccini nata nel 2017 a conclusione della joint venture con Msd in alcuni paesi europei, attraendone i migliori talenti. «Io sono un fautore della comunicazione trasparente. Meglio essere antipaticamente sinceri che simpaticamente falsi. Bisogna presentare i progetti con obiettivi chiari e dando sempre fiducia alle persone. Quanto ai feedback, è più facile dare quelli di merito e di riconoscimento che non quelli negativi, e proprio per questo dedico più tempo a questi ultimi, per trasformarli in



Mario Merlo, general manager di Sanofi Pasteur

incoraggiamenti positivi, dandoli sempre di persona, magari su Skype per chi è a Roma. Il nostro sforzo è trovare le leve di gestione per trasformare l'organizzazione da gerarchica, secondo lo stile "comando e controllo", a una realtà lean, circolare, come richiede il mercato per complessità e velocità.»

### Una leva in fase di selezione

Una comunicazione chiara, sia riguardo alla strategia sia alle possibilità di sviluppo professionale, è un elemento attrattivo per un'azienda già in fase di selezione dei candidati. Le persone vogliono sapere con chiarezza in che direzione sta andando l'azienda e che possibilità avranno all'interno, contando anche su un corretto dialogo capo-collaboratore. «Spesso chi viene da altre esperienze lavorative porta con sé il rammarico di non aver ricevuto sufficienti feedback durante lo svolgimento di un'attività, scoprendo solo alla fine "di non andare bene" per quel ruolo o "di non aver fatto abbastanza bene" da meritare una promozione, anziché essere seguito e supportato nel correggere il tiro o acquisire le abilità necessarie. Questo noi lo riscontriamo soprattutto nel manufacturing italiano, meno nelle multinazionali che sembrano più strutturate rispetto al dialogo



Davide Boati, responsabile divisione middle di Hunters Group

## PEOPLE STRATEGY

Aldo Bisio, ad Vodafone Italia



e al feedback», racconta **Davide Boati**, responsabile divisione middle di Hunters Group, società specializzata in head hunting per middle e top manager, che ora sta allargando con il marchio J Hunters ai giovani al primo impiego, tecnici e impiegati.

### Dall'ascolto a una inclusion strategy

Infine Vodafone Italia, che ha una strategia di comunicazione interna allineata a quella esterna, ha una bella esperienza



Silvia de Blasio, Head of media relations and corporate communication Vodafone Italia

di ascolto attivo sui temi della diversity e dell'inclusione. Nel 2016 ha realizzato un roadshow "Un passo avanti", attraverso l'azione congiunta di Risorse Umane e Comunicazione e la partecipazione diretta dell'amministratore delegato di Vodafone Italia, **Aldo Bisio**, in linea con l'impegno a livello di Gruppo di **Vittorio Colao**, sponsor in prima persona del progetto *He4She*. Il progetto si è avvalso della collaborazione di "Inclusive leader" e ha coinvolto 600 colleghi di funzioni e livelli gerarchici diversi su base volontaria da tutta Italia, perché trovassero in modalità *bottom-up*, facilitati da formatori esterni, nuove soluzioni inclusive. «Siamo partiti dall'ascolto attivo dei dipendenti, per definire insieme priorità e azioni concrete. Vodafone si è storicamente distinta per l'impegno nella valorizzazione della leadership femminile. Con questa iniziativa abbiamo voluto aprirci alle diverse sfaccettature della diversità, affiancando a quella di genere, quella generazionale, di orientamento sessuale e di background. Abbiamo allargato il campo e spostato il focus dalla sola diversità all'inclusione, riconoscendola come fattore positivo di cambiamento che ci consente di interpretare meglio i bisogni dei nostri clienti», racconta **Silvia de Blasio**, Head of media relations and corporate communication Vodafone Italia.

Ne sono derivati numerosi progetti che sono stati realizzati per ogni area legata alla diversity. Tra questi, nell'area "genere" è stata introdotta la figura del *Maternity angel* per accompagnare il rientro delle neomamme e si è estesa la possibilità dello *smart working* a due volte alla settimana per mamme e papà. Nell'area "orientamento sessuale" si sono introdotte logiche di pari trattamento riguardo al welfare aziendale; nell'area "generazione" è stato lanciato il progetto *Digital Ninja* attraverso cui alcuni nativi digitali affiancano i colleghi più senior per aggiornarli nella continua evoluzione dell'ecosistema digitale, e nell'area "background" il programma di *Company&functional onboarding* per accompagnare l'inserimento di chi viene da altre aree organizzative e da altri paesi e il *Wiki-Vodafone*, un dizionario interno sulle telecomunicazioni per favorire un linguaggio comune. ■