

Voce e silenzio nelle organizzazioni: il ruolo delle leve manageriali

TEMA

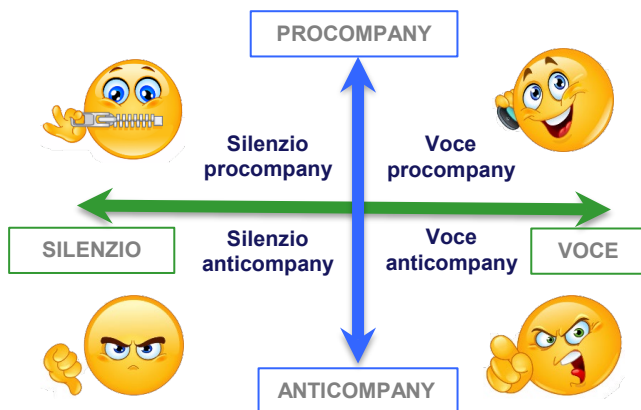
La comunicazione nelle organizzazioni include **atti di voce e di silenzio**. Entrambi possono essere **procompany**, orientati a contribuire alla vita organizzativa, oppure **anticompany**, per danneggiare. Sul fronte della voce: parlare bene della propria azienda oppure manipolare il significato di alcuni accadimenti. Sul fronte del silenzio: tacere per evitare di esacerbare situazioni critiche oppure per sabotare. Attraverso una serie di ricerche condotte dal 2016 a oggi, il CERC ha indagato come possono essere categorizzati i **comportamenti di voce e di silenzio procompany e anticompany**, quali sono le loro **conseguenze**, quali sono gli **approcci manageriali** che consentono di creare un **contesto che sostiene l'engagement** e conduce a comportamenti procompany.

Per approfondire

Alessandra Mazzei
alessandra.mazzei@iulm.it



MAPPA DEI COMPORTAMENTI DI COMUNICAZIONE



STUDI SVOLTI

- Survey su campione di aziende
- Survey su un campione di collaboratori
- Case history
- Interviste a professionisti della comunicazione interna

MODELLO CONCETTUALE

L'analisi della letteratura e gli studi empirici esplorativi hanno condotto a individuare tre leve manageriali che hanno un impatto cruciale per costruire un contesto di lavoro ingaggiante che sostiene i comportamenti procompany e previene quelli anticompany.

LEVE GESTITE DAL MANAGEMENT

Approccio
Giustizia organizzativa
Equo vs.
Iniquo

- Presenza/mancanza di equità e coerenza nelle procedure per:
- Promozioni e aumenti di retribuzione
 - Licenziamenti
 - Provvedimenti disciplinari
 - Valutazione delle prestazioni

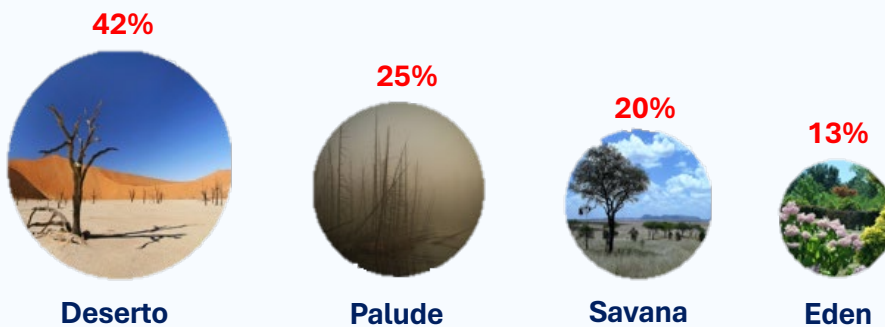
Approccio
Relazione coi collaboratori
Inclusivo vs. Gerarchico

- Presenza/mancanza di:
- Strutture organizzative e policy**
- Partecipazione ai processi decisionali
 - Consultazione
 - Condivisione di informazioni
 - Sensemaking & Constructivist Internal Branding (comunicazione interattiva)
 - Sistemi a supporto della libera espressione dei collaboratori
- Pratiche manageriali**
- Sollecitazione di feedback informale
 - Azioni correttive e feedback

Approccio
Gestione RU
Valorizzante vs.
Amministrativo

- Presenza/mancanza di pratiche di:
- Sostegno personalizzato
 - Job posting interno
 - Job rotation e mobilità orizzontale
 - Retraining
 - Benessere organizzativo
 - Diversity Management
 - Smart working
 - CSR con i collaboratori
 - Formazione su capacità personali

COSA FANNO LE AZIENDE ITALIANE?



Le aziende italiane non sono eque, hanno relazioni gerarchiche coi collaboratori invece che inclusive, hanno un approccio amministrativo alla gestione delle risorse umane invece che valorizzante. Quindi non creano condizioni organizzative ingaggianti.

È dunque molto alto il **rischio** di comportamenti di voce e di silenzio che danneggiano l'azienda.

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI

La **voce** e il **silenzio** nelle organizzazioni sono la manifestazione del livello di **engagement** e della presenza di **disengagement**.

Questi studi nel loro complesso hanno evidenziato che la possibilità di plasmare il contesto organizzativo è in gran parte nelle mani dei manager e delle aziende che possono in particolare gestire **leve quali l'equità, la valorizzazione delle risorse umane e l'inclusività nelle relazioni**.

Sono cruciali in particolare le **convinzioni implicite dei manager**: che i collaboratori sono self-interested, che sono i manager a conoscere come agire, che il dissenso è indesiderato.

REFERENZE

- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., & Fisichella, C. (2024). Do You Dare to Speak Up at Work? A Study on Organizational Conditions Enabling or Discouraging Employee Voice. *Journal of Public Relations Research*, 1–20.
- Mazzei, A., Butera, A., & Quarantino, L. (2019). Employee Communication for Engaging Workplaces, *Journal of Business Strategy*, 40(6), 23-32.
- Mazzei, A. (2018). *Engagement e disengagement dei collaboratori. Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce*. FrancoAngeli.

CO-CREAZIONE E COLLABORAZIONE CON LE IMPRESE

Le aziende partner del WG_EC @CERC sono state coinvolte in modo intenso:

- scelta del tema di ricerca
- condivisione dell'impianto di ricerca: temi, domande di indagine, test del questionario
- compilazione dei questionari e rilascio di interviste ai fini della redazione di case histories
- discussione dei risultati della ricerca in una sessione dedicata
- divulgazione dei risultati in alcune sessioni all'interno delle loro aziende
- ispirazione per alcuni progetti dedicati a sviluppare sistemi per la libera espressione dei propri collaboratori

Per tutte le imprese: pubblicazioni ed eventi divulgativi aperti ai professionisti

CENTRE FOR EMPLOYEE RELATIONS AND COMMUNICATION (CERC)

È il centro di ricerca dell'Università IULM focalizzato sulla gestione delle relazioni e della comunicazione con i collaboratori. Ha la finalità di sviluppare e diffondere cultura in questo ambito. Svolge ricerca, divulgazione, formazione e progetti commissionati. Ospita al suo interno il Working Group Employee Communication (WG_EC), gruppo di ricerca multi-azienda aperto a un numero limitato di aziende che si rinnova ogni due anni. Si avvale del supporto di un Comitato scientifico che ne assicura la connessione con i principali centri di eccellenza internazionali.