

# **L'ASCOLTO APERTO**

**(analisi di clima)**  
**Lavoro in sottogruppi**

## **Gruppo Rosso**

Maurizio Audone  
Domenico Bifulco  
Stefano Bravo  
Alberto Beonio Brocchieri  
Cristina Cicerchia  
Maurizio Incletolli  
Roberto Nelli  
Volfango Portaluppi

## **Gruppo Blu**

Roberto De Santis  
Alessandro Donatelli  
Paola Fanelli  
Massimo Greggia  
Loredana Grimaldi  
Fabrizio Maimone  
Salvatore Procopio

## **Gruppo Verde**

Giorgio Agagliati  
Elena Casalini  
Marco Evangelisti  
Fabrizio Finamore  
Umberto Paniccia  
Marco Stancati  
Tiziana Varone

## Gruppo Rosso

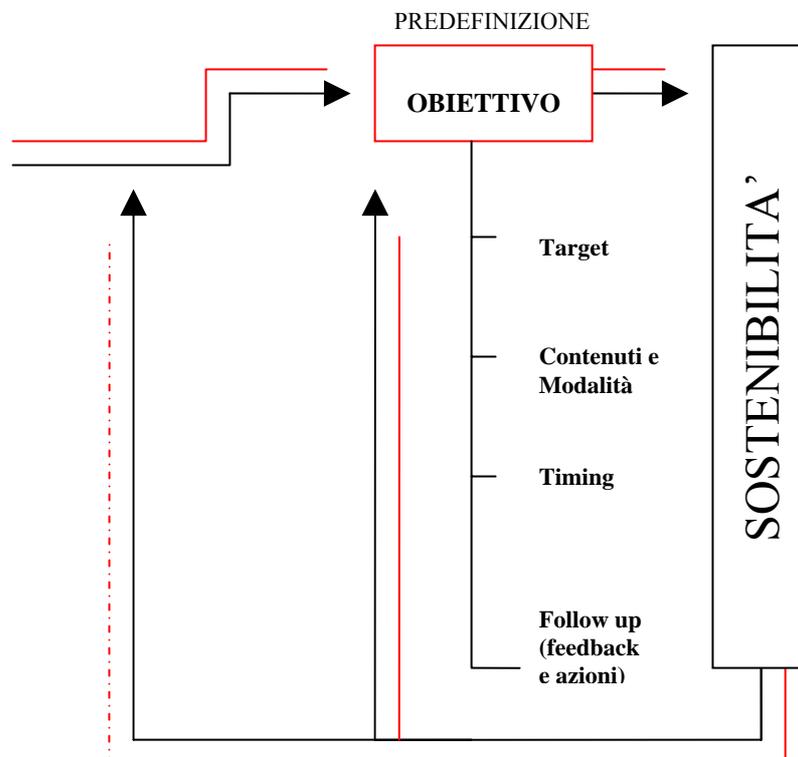
### ASCOLTO APERTO

- ✓ E' sempre bene sapere SI
- ✓ Una analisi di clima ci fa sapere SI
- ✓ **FEEDBACK** definiti a priori SI
- ✓ **CON ESPERTI** SI
- ✓ **LEVA FONDAMENTALE** SI

### ANALISI DI CLIMA

SAPERE  
sempre

CHIEDERE  
dipende



COERENZE

- Culturali
- Economiche
- Organizzative
- Di contesto

## Gruppo Blu

### DEFINIZIONE INDAGINE DI CLIMA

*Metodologia per la rilevazione delle “percezioni organizzative” che si avvale di strumenti specifici.*

Può riguardare:

- Ambiente di lavoro (fisico)
- Rapporto capo-collaboratore/relazioni interne
- Immagine dell'azienda
- Percezione e condivisione dei valori
- Percezione su aspetti specifici e contingenti (processi organizzativi)
- Retribuzioni, carriera, sviluppo professionale.

### QUANDO/SE FARLO

- Continua (vantaggi e criticità)
- Periodica
- Contingente

... in base alle esigenze di medio/lungo periodo...ogni 12/18 mesi, in base alle caratteristiche organizzative.

“Quando il clima lo consente”

### COME FARLO

Chi ⇒ partnership tra funzione HR, comunicazione e consulente esterno

Rischio ⇒ collusione

Deontologico ⇒ onestà

### Strumenti

- Interviste
- Focus Group
- Questionario con domande chiuse e aperte
- Osservazione partecipante
- Contemperare aspetti qualitativi e quantitativi

### COME GESTIRLO

Comunicazione preventiva

Assistenza in itinere

Feedback (sintetico e mirato)

### **L'ASCOLTO APERTO (analisi di clima)**

- 1) Definizione dell'analisi di clima
- 2) Su base periodica regolare con metodologia comparabile, estesa a tutta l'Azienda o su campioni significativi, su base volontaria.
- 3) Il Comunicatore deve proporlo facendone presenti ambiti, limiti, conseguenze...
- 4) Necessità di coinvolgimento di società specializzate (no consulenti di organizzazione)
- 5) Dovrebbe esserci sempre un feed-back ai partecipanti (all'azienda) per le indagini periodiche.
- 6) Può essere un cruscotto per il Top Management in alcuni momenti topici  
**Esistono prassi di periodiche indagini i cui risultati non vengono comunicati.**
- 7) Importanza di "mettere in pista" iniziative concrete a seguito dei risultati (no leva del comunicatore)
- 8) Resistenze da parte di:
  - a. Centri di potere interni
  - b. Da parte sindacale
- 9) Alleati:
  - a. Committente
  - b. Organizzazione/Personale
  - c. Il mondo della ricerca

Cosa si intende per clima aziendale?

NO ILLUSIONE DI OMNICOMPENSIVITÀ (l'analisi di clima non può veicolare il tutto perché esistono altri canali di comunicazione).

# L'ASCOLTO APERTO (analisi di clima)

## Plenaria: discussione sul lavoro dei sottogruppi

- ✓ Il termine “clima” deve essere usato con parsimonia. L’analisi copre realtà piuttosto diverse. O si fa a cadenza e genera feedback, altrimenti, se condotta su motivi occasionali, non può definirsi analisi di clima.
- ✓ L’analisi di clima è uno strumento utile alla comprensione ma soprattutto è finalizzato all’agire. Andrebbe condotta con l’obiettivo di perseguire il benessere organizzativo.
- ✓ Alcune aziende, in sostituzione della analisi di clima, attuano una sorta di formazione psico-organizzativa che non porta ad alcun risultato.
- ✓ Per condurre una analisi di clima non bisogna avvalersi di consulenti di organizzazione. Piuttosto si rivela positivo l’utilizzo delle università per avere consulenze con una finalità autentica di ricerca.
- ✓ “Analisi sì, ma a condizione che serva a qualcosa”: è meglio se l’analisi riesce a risolvere ma anche se ciò non avviene la comunicazione verrà condotta in modo tale da non andare a toccare il “nervo scoperto”.
- ✓ Rivalutare l’importanza delle HR (ciò avviene nel mondo internazionale ma poco in Italia). Collegare le analisi alle prestazioni aziendali.
- ✓ Variabile tempo: è meglio non condurre analisi in momenti topici, difficili o proprio in tali momenti sarebbe conveniente attuarla?
- ✓ Se l’ansia ha raggiunto un livello eccessivo è preferibile non fare analisi di clima.
- ✓ Analisi di clima on line o no?
- ✓ Questionario cartaceo oppure on line?
- ✓ Escludere l’on-line perché tutto è tracciabile.
- ✓ E’ importante chiedersi: a cosa è delegata la struttura della Comunicazione Interna?  
⇒ all’ascolto e al parlare.  
Finalità dell’analisi: a) vedere se devo fare qualcosa; b) sapere cosa pensa la gente. Nella comunicazione deve prevalere l’aspetto del parlare.
- ✓ L’analisi è uno strumento di diagnosi su tutti i livelli. La comunicazione interna dovrebbe avere la capacità di professionalizzarsi al massimo su questo strumento.
- ✓ Nelle aziende con una forte corporate identity probabilmente è utile soltanto nei momenti di crisi.

**L'ASCOLTO MIRATO.**  
*Prima di un'iniziativa, dopo un'iniziativa*  
**Lavoro in sottogruppi**

**Gruppo Verde**

Giorgio Agagliati  
Elena Casalini  
Marco Evangelisti  
Fabrizio Finamore  
Umberto Paniccia  
Marco Stancati  
Tiziana Varone

**Gruppo Blu**

Roberto De Santis  
Alessandro Donatelli  
Paola Fanelli  
Massimo Greggia  
Loredana Grimaldi  
Fabrizio Maimone  
Salvatore Procopio

**Gruppo Rosso**

Maurizio Audone  
Domenico Bifulco  
Stefano Bravo  
Alberto Beonio Brocchieri  
Cristina Cicerchia  
Maurizio Incletolli  
Roberto Nelli  
Volfango Portaluppi

**ASCOLTO MIRATO**

1) *Prima* di una iniziativa

- a. Informativa al Sindacato  
Informativa al Personale
- b. Indagine o analisi propedeutica
- c. L'informativa o i risultati dell'analisi non rappresentano comunque una copertura di chi prende l'iniziativa.
- d. Tenere il/i canale/i informativo/i sempre aperto/i.

2) *Dopo* una iniziativa

- a. L'ascolto mirato si traduca in una indagine (o analisi) di variazione di clima.
- b. Conviene sistematizzare i contributi di feedback per effettuare eventuali cambiamenti o riorientamenti.
- c. Il comunicatore non può essere lo schermo dietro al quale si trincerava il fallimento del piano.

**E' responsabile di non segnalare gli equivoci comunicativi al titolare dell'iniziativa.**

## Gruppo Blu

### ASCOLTO PRIMA DI UNA INIZIATIVA

#### Quando, se farli:

- è opportuno quando aggiunge valore;
- migliora;
- incide sugli aspetti modificabili;
- rientra nei tempi e nelle risorse!!!

#### Come farli:

- target mirato
- iniziativa pilota
- test

#### Restituzione:

- feedback generico o specifico per owner

#### Gestirli, usarli:

- stante le premesse li usi sempre.
- È implicito l'uso al momento della decisione di farli.

### ASCOLTO DOPO UNA INIZIATIVA

#### Quando/se farli:

- sempre utile e opportuno

#### Quando

- Eventi: subito dopo, al massimo entro una settimana
- Per il resto: valutare in funzione del tipo dell'iniziativa.

### **Come usarli:**

- per migliorare l'iniziativa

### **Come (strumenti):**

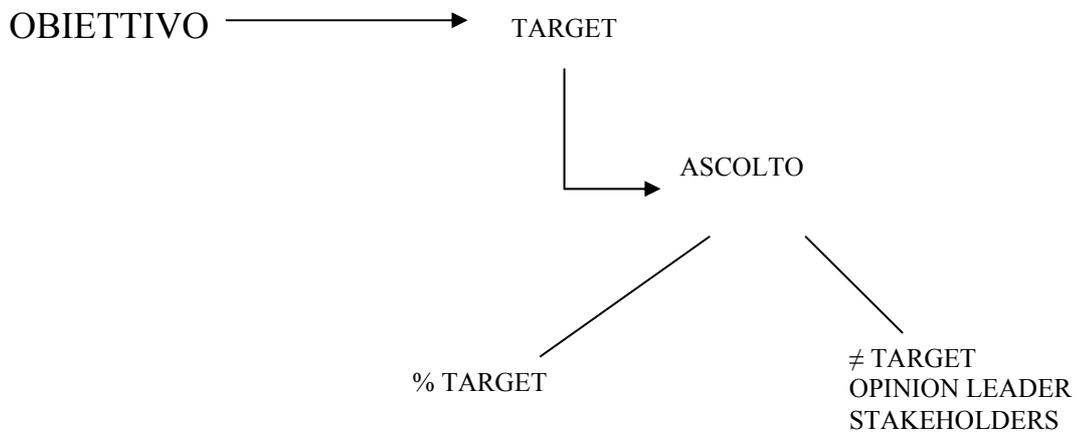
- strumenti di efficacia interni:
  - questionari
  - interviste a campione
- strumenti di efficacia esterni:
  - incrementi di vendita
  - questionari customer satisfaction

### **Restituzione:**

- rimane per memoria al comunicatore e all'owner, se richiesto.

# Gruppo Rosso

AZIONE



EVENTI  
IN GENERE

EVENTI  
DI COMUNICAZIONE



OBBIETTIVO DI  
COMUNICAZIONE

CONCEPT

PREASCOLTO

VALIDAZIONE

EVENTO

POSTASCOLTO

RETROAZIONE

CONTENUTO

+

RELAZIONE

RELAZIONE

# L'ASCOLTO MIRATO

## Plenaria: discussione sul lavoro dei sottogruppi

- ✓ Ascolto mirato: talvolta la mira è sistematizzare ciò che torna indietro da canali di comunicazione.
- ✓ Rilevanza strategica della comunicazione. Tutti i ruoli aziendali comunicano. E' strategico il ruolo del comunicatore interno? Il comunicatore è un facilitatore.
- ✓ Valorizzazione del ruolo del comunicatore. Fino a qualche anno fa questa professionalità non era presente nel crisis management.
- ✓ Negli ultimi anni è cresciuto di più il *ruolo* piuttosto che il *comunicatore*. Ora i responsabili della comunicazione sono presenti non solo nei crisis management ma anche nelle direzioni generali e nei comitati di presidenza. A fronte di ciò il comunicatore non è stato capace di dotarsi di strumenti o di evidenze forti, fatta eccezione per la sua credibilità personale. Spesso i numeri del comunicatore valgono meno.
- ✓ Misurabilità della comunicazione e autoconsapevolezza del comunicatore: due elementi di enorme importanza.

# L'ASCOLTO SOSTENIBILE E IL RUOLO DEL COMUNICATORE.

## Il piano strategico dell'ascolto interno.

**Lavoro in sottogruppi**

### Gruppo 1

Roberto De Santis  
Alessandro Donatelli  
Marco Evangelisti  
Paola Fanelli  
Massimo Greggia  
Loredana Grimaldi  
Fabrizio Maimone  
Salvatore Procopio  
Marco Stancati  
Tiziana Varone

### Gruppo 2

Maurizio Audone  
Giorgio Agagliati  
Alberto Beonio Brocchieri  
Domenico Bifulco  
Stefano Bravo  
Elena Casalini  
Cristina Cicerchia  
Roberto Nelli  
Volfango Portaluppi  
Marco Stancati

## Gruppo 1

# PIANO STRATEGICO DI ASCOLTO

## OBIETTIVO



### Sistematizzare i contributi individuali per:

- ✓ Evidenziare gli effetti sul personale dipendente dei piani aziendali
- ✓ Facilitare le scelte strategiche
- ✓ Evidenziare i possibili costi “**OCCULTI**” sottostanti alle scelte aziendali

## COMPATIBILITA' AZIENDALE

- ✓ Solo costruendo una partnership con le singole funzioni

## COMPATIBILITA' PERSONALE

- ✓ Professionalità trasversale
- ✓ Capacità di ascolto

## INGREDIENTI

- ✓ Raccogliere i feedback delle strutture competenti sulla base di strumenti predisposti
- ✓ Cadenza annuale
- ✓ Verifiche del piano di ascolto

## VANTAGGI

- ✓ Sinergia nell'azione fra/con tutte le strutture
- ✓ Miglioramento del clima aziendali
- ✓ Evitare discrasie e sovrapposizioni nelle rilevazioni aziendali
- ✓ Integrazione/coerenza con gli altri strumenti di comunicazione interna

## AGGREGATORE DEGLI STRUMENTI ESISTENTI UTILIZZANDO STRUMENTI EVOLUTI

## Gruppo 2

### **PIANO DI ASCOLTO COME CONTINUUM**

Monitoraggio sulla popolazione aziendale

Tn : come variabile di tempo – cadenza annuale

Lo strumento non è, ad esempio, l'house organ in sé, ma il feedback su di esso.

Output: avere un profilo preciso dei segmenti di popolazione.

Ovvero applicare una logica di marketing esterno al marketing interno.

#### **LEVA DI VENDITA**

Evidenza di quanto “ascolto disorganico” si fa già comunque

#### **SEGMENTI**

- Eventi/iniziative
- Canali a due vie
- ....

#### **BUDGET DI 3 TIPI**

- Proprio di comunicazione interna
- Su commessa alla comunicazione interna
- Del business owner (la c.i. dà supporto/consulenza)

**1. To**

AS IS/monitoraggio

SEGMENTI	STRUMENTI
A	House organ
B	.....
C	
D	
E	
...	

**2. Tn**

SEGMENTI	STRUMENTI	MONITORAGGIO
A	House organ	
B	.....	
C		
D		
E		
...		

- **Piano di comunicazione**
- **Interventi correttivi**
- **Nuove iniziative aziendali**

# L'ASCOLTO SOSTENIBILE E IL RUOLO DEL COMUNICATORE.

## Il piano strategico dell'ascolto interno.

### Plenaria: discussione sul lavoro dei sottogruppi

- ✓ Sviluppare il progetto di *ascoltarsi* rende l'azienda più competitiva.
- ✓ L'*ascoltare* deve essere proprio delle funzioni.
- ✓ L'ascolto come strumento di lavoro e non di indagine o di potere.
- ✓ Il ruolo del comunicatore e parte del suo mestiere è anche presentare una proposta di piano di ascolto e comunicare che la gente non viene ascoltata.
- ✓ Spesso molte persone raccolgono dati che però non sono disponibili.
- ✓ A volte la figura dell'AD non vede l'esigenza di un piano d'ascolto.
- ✓ Il piano di ascolto come sistema di sinergie non come un occhio del Grande Fratello.
- ✓ Il vero nucleo della proposta all'AD è quello di tradurre in realtà lo slogan del cliente interno. Dare corpo alla massa di clienti interni con le proprie individualità ponendosi l'obiettivo di segmentare la popolazione.

Razionalizzare e mettere insieme: nella realtà non è possibile se non disponiamo di una griglia di incasellamento.

Quindi, per poter "raggruppare" devo disporre di una logica di segmentazione. Proporre a un AD questo spunto vuol dire proporre una riflessione sui segmenti rilevanti: *Quali sono i pubblici più rilevanti nell'Azienda?*. Questo è uno strumento per riflettere sul valore strategico dei clienti interni.

- ✓ Ogni qual volta si cerca di sistematizzare si incorre nel rischio di istituzionalizzare il canale e in qualche modo di irrigidirlo. Preferire al piano di ascolto uno strumento di aggregazione. Il comunicatore, insieme con un piccolo gruppetto di persone che includa, ad esempio, un sociologo potrebbe utilizzare, con la certezza di ottenere grandi risultati, una serie di elementi quali: questionari di formazione, il numero dei ricorsi interni, il numero degli accessi a internet, i report, le circolari sindacali, i report delle pari opportunità, le indagini di clima già fatte. Spendendo molto poco è possibile mettere a sistema cose che già il comunicatore possiede ma che sono disperse, e potendo decidere di rendere pubblico il lavoro su di esse.
- ✓ Un discorso a 360° rischia di invadere altre funzioni. Sarebbe quindi preferibile cercare il raccordo e operare da facilitatori.
- ✓ L'aspetto più arduo relativamente al piano di ascolto è quello di riuscire a convincere l'AD della compatibilità e veridicità in Azienda di questa azione. L'ascolto strutturato, se realizzato per il meglio, diviene la vera cartina di tornasole dell'analisi di clima.

- ✓ L'approccio di segmentazione procede per passi. Analizzando i questionari dell'analisi di clima posso, ad esempio, riflettere su cosa hanno in comune i dipendenti che affermano che l'Azienda mente. Il senso strategico dell'ascolto, con il trascorrere del tempo, si affina e si riesce a vedere cose all'interno della popolazione aziendale che prima potevano sfuggire. La timidezza e la paura che può caratterizzare il comunicatore deve essere superata affermando la necessità professionale che è insieme un diritto e un dovere. Il comunicatore ha bisogno di sapere determinate cose. Se il capo del personale dovesse offendersi è necessario non preoccuparsene!

Tanto più ci si allontana dal significato della propria professione tanto più si diventa deboli.

Dopo alcuni anni di questa impostazione del lavoro il comunicatore potrà partecipare a una riunione e poter affermare, senza tema di errore, *se fai questo reagiranno in questo modo*. Quindi: saprò comunicare ciò che ci sarà da comunicare...ma bene.

- ✓ Guardare agli strumenti che si posseggono e avere il coraggio di utilizzarli.
- ✓ La segmentazione non è l'ascolto ma è una strategia. Il piano di ascolto è arrivare alla segmentazione che ci permette di elaborare il piano strategico.
- ✓ La segmentazione può essere interpretata dalle altre funzioni come uno sconfinamento. E' importante creare un rapporto di collaborazione per evitare conflitti.
- ✓ Affermare un *communication pride*.