



## **Laboratorio**

# **“La comunicazione interna e le nuove tecnologie”**

Report conclusivo

a cura di Primiana Leonardini Pieri

## INDICE

RELAZIONE FINALE .....	3
<i>Introduzione</i> .....	3
<i>Le aspettative</i> .....	3
<i>Argomenti affrontati durante i cinque giorni di Laboratorio</i> .....	3
Le definizioni di comunicazione interna ed esterna elaborate dal gruppo .....	4
Comunicazione organizzativa .....	5
<i>Mappature</i> .....	5
Funzioni e attività .....	6
<i>Forma e sostanza del Laboratorio</i> .....	7
<i>Osservazioni conclusive</i> .....	8
Ipotesi per il futuro .....	8
ANALISI DELLA REALTA' E COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA .....	10
CO-COSTRUIRE LA COMUNICAZIONE .....	10
<i>Analisi della realtà</i> .....	10
<i>Pensiero complesso</i> .....	13
<i>Comunicazione organizzativa</i> .....	15
<i>Cultura organizzativa</i> .....	18
<i>Appunti di comunicazione interpersonale</i> .....	21
<i>Schema vuoto di mappatura</i> .....	23
CASE-HISTORY, TESTIMONIANZE E APPROFONDIMENTI TECNICI. ....	30
<i>L'esperienza del Ministero della Salute sulla comunicazione interna</i> .....	30
CONCLUSIONI .....	30
<i>Protocollo d'intesa</i> .....	30
<i>Contenuti minimi delle pagine web degli URP delle amministrazioni centrali</i> .....	31

# RELAZIONE FINALE

## Introduzione

Questa relazione ripercorre l'esperienza compiuta nel corso del Laboratorio di apprendimento "La comunicazione interna e le nuove tecnologie", che ha coinvolto il personale degli Uffici Relazioni con il Pubblico di 8 Amministrazioni Centrali, per un totale di circa 18 partecipanti.

Inizierò evidenziando i principali elementi emersi nel corso del Laboratorio seguendone l'ordine cronologico con cui si sono espressi durante le giornate di lavoro; concluderò con una serie di riflessioni sulle opportunità di crescita ed ulteriore sviluppo dell'esperienza svolta.

## Le aspettative

Il Laboratorio è iniziato all'insegna dell'energia e della determinazione: durante il solito giro di presentazioni reciproche, i partecipanti hanno condiviso vivacemente la loro storia di 'pionieri' della comunicazione, descrivendo con orgoglio una molteplicità di vicende in cui sono stati o sono ancora coinvolti.

Già da questi primissimi interventi, abbiamo potuto cogliere la multiformità delle realtà professionali ed organizzative in cui ciascun Urp ministeriale si trova ad operare.

Attraverso l'esplicitazione delle aspettative che ciascun partecipante nutriva nei confronti del Laboratorio, abbiamo rilevato non solo esigenze conoscitive, ma anche e soprattutto esigenze operative.

Queste le aspettative esplicitate dai partecipanti:

- Idee Nuove
- Indicazioni Concrete
- Fatti
- Come prepararsi alla complessità
- Proposta: elaborare un documento da presentare al Dipartimento Funzione Pubblica affinché lo renda direttiva da inoltrare a tutti i Ministeri; tale documento dovrà contenere: linee guida di applicazione della L.150/2000, indicazioni operative sulla gestione degli Urp Ministeriali; il documento dovrà rendere complessivamente riconosciute e legittimate le attività degli Urp Ministeriali, anche in materia di autonomia di spesa
- Tracciare scadenze e piani di aggiornamento professionale
- Istituzionalizzare la "Rete dei Ministeri"
- Accrescimento esperienza

Tali aspettative esprimono il diffuso bisogno di riconoscimento e supporto concreto, sia in termini di competenze che di potere. Ampio spazio è stato dedicato all'approfondimento delle aspettative emerse, con lo scopo di facilitarne la comprensione e trasformarle in strategie concrete d'azione. In questa sede si sono proposte alcune linee di attività da cui il Laboratorio si è fatto carico: la stesura di un documento da presentare al DFP e l'avvio di un progetto di webbing.

L'elemento di criticità evidenziato in questa fase è stato lo scarso peso che il personale degli Urp ministeriali ritiene di avere nella propria organizzazione: sono percepiti insufficienti all'esercizio delle proprie funzioni sia le risorse umane e strumentali, che l'autonomia che il riconoscimento.

## Argomenti affrontati durante i cinque giorni di Laboratorio

Prima di entrare nel dettaglio degli elementi su cui in questa sede concentreremo la nostra attenzione, ritengo utile fornire una pur sintetica panoramica dei temi affrontati nel corso dei 5 giorni di lavoro:

- √ Processi di analisi della realtà
- √ Risorse attribuzionali individuali
- √ Comunicazione ed espressione

- √ Comunicazione ed informazione nel quadro della L.150/2000
- √ Il paradigma della complessità e del pensiero complesso
- √ La propria concezione di "comunicazione interna" e "comunicazione esterna"
- √ Cenni ai concetti di "cultura organizzativa" e "comunicazione organizzativa"
- √ Mappatura
  - Organigramma di ciascun Ministero
  - Tipologia di informazioni in entrata di ciascun Urp, relativi strumenti/modalità e fonti
  - Tipologia di informazioni in uscita da ciascun Urp, relativi strumenti/modalità e destinatari
  - Rappresentazione dei principali soggetti con cui ogni Urp intrattiene i principali canali di scambio informativo
  - Individuazione di tutti i principali strumenti/forme/modalità di comunicazione suddivise per macrotipologie (interpersonale, cartacea, mediata, iconica e di promozione immagine) e destinazione (uso interno e uso esterno)
  - Individuazione di tutti i principali scopi consapevolmente perseguiti da ciascun Urp, attraverso i propri strumenti/forme/modalità di comunicazione suddivise per macrotipologie (interpersonale, cartacea, mediata, iconica e di promozione immagine) e destinazione (uso interno e uso esterno)
  - Commenti e approfondimenti
- √ Case-history Ministero della Salute
  - Illustrazione Guida ai Servizi
  - Vantaggi, scopi e modalità della regolamentazione della rete interna di referenti
  - Modalità e strumenti di sviluppo della rete dei referenti: formazione mirata, condivisione di informazione, partecipazione e coinvolgimento
  - Esempi di modulistica e procedure relativamente a funzioni che competono l'Urp
- √ Intranet-Internet-Extranet: definizioni, analogie e differenze
- √ I siti: vetrina, banca dati o sistema interattivo di servizio;
- √ Il ruolo dell'Urp nella gestione del Sito
- √ Web ring come occasione per gli Urp Ministeriali di valorizzare, ripensare e recuperare la propria "presenza elettronica" e la propria "presenza organizzativa"
- √ Il protocollo di Intesa per la realizzazione del Web Ring: formalità, autorevolezza e direttività
- √ Case-history Ministero delle Comunicazioni
  - Principi generali e strumenti di costruzione di un sito Web
  - Esempi di realizzazione redazione internet
  - Gestione delle relazioni ed esercizio professionale: istanze e pressioni multiple, partnership, creazione e sensibilizzazione referenti
  - Realizzazione servizi internet per ipovedenti
- √ Esempi di strumenti interattivi di servizio e di gestione redazione decentrata sito
- √ Standard minimi di riferimento per lo spazio Web di un Urp
- √ Valutazione del percorso svolto

### *Le definizioni di comunicazione interna ed esterna elaborate dal gruppo*

In gruppi, i partecipanti hanno elaborato la propria concezione di comunicazione interna/esterna, illustrandola ed argomentandola poi in plenaria. Tale attività ha perseguito un triplice obiettivo: fornire un'occasione di confronto ed elaborazione concettuale su alcuni temi target del laboratorio; facilitare il processo di interazione e conoscenza reciproche; permettere un approfondimento conoscitivo che partisse dagli spunti offerti dai partecipanti.

#### **- Comunicazione Interna**

Insieme dei flussi informativi e di interazione in atto tra gli uffici interni  
 Gruppi di Lavoro che trattino vari aspetti di uno stesso argomento  
 Circolazione bidirezionale, strutturata e compartecipata delle informazioni  
 Struttura (rete interna) organizzativa della circolazione informativa e idonei strumenti  
 Sistema di circolazione delle informazioni volto a: raggiungimento della condivisione di obiettivi; coerenza delle azioni; efficienza ed efficacia  
 Sistema di flussi e strumenti comunicativi tra soggetti e uffici appartenenti ad una stessa organizzazione la cui attività influisce sulla comunicazione esterna

## - Comunicazione Esterna

Analisi dei bisogni e ascolto utenza

Omogeneizzazione dei dati e semplificazione sia del linguaggio che delle procedure

Accreditamento

Relazione interattiva tra una organizzazione e i diversi pubblici esterni

Flusso di informazioni che una organizzazione invia a diversi pubblici esterni per informare sulla propria attività, sulla propria struttura, sui propri obiettivi e sui propri servizi

Qualsiasi comportamento che l'organizzazione pone in essere e a cui viene attribuito un significato

### *Comunicazione organizzativa*

Già attraverso queste essenziali definizioni, è stato possibile identificare gli aspetti che legano fortemente la comunicazione interna con quella esterna: accreditamento e trasformazione dei dati sono operazioni finalizzate alla comunicazione esterna, ma realizzabili solo in virtù di un adeguato sistema di comunicazione interna; d'altro canto, la condivisione degli obiettivi e la compartecipazione delle attività incidono necessariamente sulle attività di comunicazione esterna. In più, molti strumenti di comunicazione interna sono ugualmente utilizzabili per la comunicazione esterna, come il sito, la posta elettronica, i sondaggi...

Comunicazione interna ed esterna sono le ricorsive parti di un unico e più complesso fenomeno, quello della comunicazione organizzativa. Gli Urp Ministeriali presiedono porzioni variabili sia dell'una che dell'altra parte, e tanto più riescono a integrare tale presidio, anche rafforzando le proprie connessioni con quanti gestiscono le restanti porzioni (redazioni sito, uffici stampa, intranet, banche dati interne, ecc.), tanto più la loro azione sarà efficace e qualitativamente migliore.

## **Mappature**

La seconda giornata del Laboratorio è stata interamente dedicata alla mappatura dei flussi e degli strumenti di comunicazione a disposizione dei Ministeri in generale e degli Urp in particolare.

In geografia, "mappare" significa rilevare le caratteristiche significative di un territorio e rappresentarle; scopo della mappatura è facilitare la conoscenza del territorio e la sua ulteriore esplorazione. Senza pretese di oggettività e rigore scientifico, l'attività di mappatura che è stata proposta ai partecipanti del Laboratorio ha avuto proprio questo obiettivo: rilevare le caratteristiche significative dell'insieme di flussi e strumenti comunicativi in atto nel proprio contesto organizzativo e rappresentarle, in modo da favorirne la comprensione, il confronto e il monitoraggio.

I lavori sono iniziati con la descrizione degli organigrammi ministeriali: ogni Ministero ha illustrato agli altri la propria posizione organizzativa e l'organigramma del proprio Ministero. L'attività ha evidenziato una serie di aspetti decisamente rilevanti:

- estrema differenziazione di posizionamento degli Urp tra Ministero e Ministero;
- casi di elevata precarietà degli organigrammi, soprattutto e proprio a livello di Urp,
- casi di scarso collegamento strutturale tra i diversi soggetti organizzativi coinvolti nella comunicazione organizzativa: ufficio stampa, portavoce, sito, Urp,
- casi di inesistenza di un vero e proprio Urp.

In queste condizioni le attività di comunicazione, soprattutto interna, degli Urp ministeriali, risultano legate prioritariamente all'intraprendenza e alle capacità personali piuttosto che a specifiche procedure organizzative.

I fatti rendono comprensibile come, da un lato, siano soprattutto le capacità relazionali e propositive individuali e di gruppo ad aver pesato decisamente sullo sviluppo di questi uffici, e dall'altro, si siano sviluppate le istanze di legittimazione, riconoscimento e sicurezza. A questo proposito, ci riferiamo soprattutto alla richiesta di veder emanare una direttiva che spinga i Ministeri ad acquisire una politica gestionale maggiormente uniforme e precisa nei confronti degli Urp (ricorso all'autorità), nonché alla richiesta di formalizzare la rete degli Urp ministeriali, auspicando la moltiplicazione delle iniziative che offrano a questi uffici l'opportunità di rivedersi, tenersi aggiornati, coordinarsi.

Il quadro così delineato, rinforza la necessità di fornire alle persone coinvolte negli uffici Urp, sia strumenti utili ad una sempre più efficace creazione/gestione dei flussi di comunicazione interna, come quelli offerti dalle nuove tecnologie, che competenze adeguate alla loro utilizzazione.

L'ulteriore dettaglio della mappatura ha evidenziato, oltre ad una certa desuetudine ad analizzare operativamente i propri contesti organizzativi, anche uno stato di estrema incertezza legato alle condizioni strutturali estremamente instabili della maggior parte dei Ministeri coinvolti. Il tema del cambiamento ha accompagnato il Laboratorio praticamente per tutta la sua durata, imponendo ai partecipanti un'attenzione costante.

Siamo soliti intendere e vivere il cambiamento come un evento inaspettato e contingente, spesso una faticosa e temibile incombenza, raramente un'occasione di sviluppo; tuttavia, nessuna di queste modalità di intendere e farsi coinvolgere dal cambiamento appare sufficientemente adeguata a comprendere ciò che accade dentro e intorno a noi. Ormai il cambiamento costituisce una dimensione fondante la vita organizzativa, assolutamente inevitabile. Sono molto più rari i momenti di "stasi" di quelli dinamici di cambiamento. A tutti i livelli della nostra vita, le dimensioni dinamiche delle nostre attività e dei nostri ruoli sono andate accelerandosi ed intensificandosi. Accogliere tale constatazione significa iniziare a cercare nel cambiamento le proprie opportunità di sviluppo, piuttosto che cercare a tutti i costi di 'governare' ciò che accade o rinchiudersi difensivamente nel proprio guscio.

### *Funzioni e attività*

Le mappature hanno voluto individuare, oltre che la posizione organizzativa occupata da ogni Urp, anche l'insieme degli strumenti, degli scopi, delle fonti e dei destinatari di informazione/comunicazione che costituiscono il "territorio d'azione" di ciascun Urp. A livello implicito, la forma e le misure di dettaglio con cui le mappature sono state realizzate, hanno fornito utili indicazioni sui livelli di consapevolezza con cui strumenti e flussi di comunicazione vengono gestiti, nonché sui modi, anch'essi eterogenei, con cui vengono operativamente concepiti i destinatari e le fonti delle proprie attività.

Dalle mappature emergono le principali funzioni svolte dagli Urp delle amministrazioni centrali; seppur in vario modo, tutti gli Urp realizzano le seguenti attività:

- servizi all'utenza per la partecipazione e l'accesso ai sensi della L. 241;
- informazioni su normative, loro applicazione, servizi e relative modalità di fruizione;
- informazione di pubblica utilità, soprattutto attraverso opuscoli;
- comunicazione interna.

Meno evidenti e precise appaiono le attività di:

- predisposizione di appositi strumenti di valutazione della qualità dei servizi erogati dall'amministrazione o di verifica del loro gradimento;
- sollecitazione al miglioramento delle procedure.

Per quanto riguarda gli **strumenti** tecnologici di comunicazione, ogni Urp appare sufficientemente attrezzato: posta elettronica e internet sono utilizzati dalla totalità dei partecipanti. Tuttavia, le competenze informatiche sono ancora disomogenee e spesso carenti, con le ovvie conseguenze d'uso: in molti casi, tali strumenti sono decisamente sotto utilizzati, sia dal punto di vista della frequenza che dell'utilizzo pieno delle potenzialità offerte dai diversi strumenti tecnologici. Anche l'uso della mailing list del Laboratorio ha risentito di tali condizioni.

La comunicazione interna, che costituisce per gli Urp una precondizione al loro funzionamento, viene attualmente realizzata con una certa discontinuità e senza una precisa rete di referenti interni, fatta eccezione per due Ministeri, tra cui il Ministero della Salute, acquisito quale Urp abile e case-history proprio in questo settore. L'assenza di una rete strategica di referenti interni cui interfacciarsi, rende difficile la gestione dei flussi di informazione, soprattutto per quanto riguarda il loro accreditamento, la loro regolarità e tempestività. La mappatura ha fornito ai partecipanti una prima occasione di analisi e presa in carico della situazione.

La terza giornata ha visto l'ingresso di un nuovo Ministero, quello della Difesa, e l'allargamento della partecipazione ad altri rappresentanti dei Ministeri iscritti in partenza. La giornata è iniziata presso il Ministero della Salute, che in occasione della presentazione del proprio case-history, ha ospitato il Laboratorio presso le sue sedi.

L'illustrazione del case-history del Ministero della Salute ha suggerito molteplici spunti di approfondimento, ulteriormente esplosi, soprattutto dal punto di vista tecnico, grazie agli interventi di Claudio Casadio.

La quarta giornata del Laboratorio è iniziata con il case-history del Ministero delle Comunicazioni, che ha illustrato il complesso processo di costruzione del sito Ministeriale.

Il dibattito si è ampliato, dando occasione ai partecipanti di confrontarsi anche su alcune questioni aperte in cui l'Urp del Ministero delle Comunicazioni è attualmente coinvolto.

L'aula ha poi affrontato il compito di stendere il Protocollo di Intesa per la realizzazione del webring, e successivamente si è confrontata sulle priorità da indicare nel documento da proporre al Dipartimento Funzione Pubblica. Nell'ottica di una futura co-presenza elettronica degli Urp Ministeriali nei rispettivi siti, parte dei lavori ha riguardato la definizione degli 'standard minimi' di qualità relativamente ai contenuti da inserire negli spazi web dedicati agli Uffici Urp.

## Forma e sostanza del Laboratorio

Il Laboratorio si è caratterizzato come luogo di confronto, ideazione e realizzazione di progetti, piuttosto che di formazione tradizionale. Il ruolo dei docenti è stato prioritariamente quello di moderare i dibattiti e sollecitare le riflessioni, incoraggiando la creazione di relazioni tra i partecipanti. E' stata proprio questa relazione nascente la vera protagonista del nostro lavoro: sarà grazie ad essa che la realizzazione di una rete degli Urp Ministeriali potrà vedere la luce in tempi brevi, costituendo un terreno fertile su cui collaborazione, valorizzazione e scambio delle esperienze eccellenti, motivazione e coinvolgimento potranno crescere a fianco delle innovazioni strutturali e normative che caratterizzano i contesti organizzativi Ministeriali. Nell'ambito dello sviluppo delle nascenti funzioni di comunicazione pubblica/organizzativa, infatti, una delle questioni da gestire è rappresentata dalla eterogeneità delle attribuzioni di significato ad esse conferite.

In queste condizioni, la co-costruzione di contesti di significato condivisi costituisce il prerequisito alla gestione della frammentazione delle modalità di intendere ed agire organizzativamente queste funzioni, senza per questo annullare, ma anzi valorizzando, le specificità contestuali proprie di ciascuna organizzazione.

E' stato avviato un modo di lavorare assai insolito: quello della cooperazione interministeriale. Il personale degli Urp Ministeriali ha avuto l'opportunità di conoscersi e conoscere i reciproci contesti organizzativi di lavoro, confrontandosi su tematiche cruciali e raccogliendo utili spunti di lavoro gli uni dall'esperienza degli altri.

Lavorare su progetti comuni, fuori e dentro l'aula, ha fornito ai partecipanti l'opportunità di sperimentare tutta una serie di dinamiche legate alla co-costruzione di nuovi orizzonti di significato professionale cui attingere per promuovere e sviluppare le proprie attività di lavoro quotidiano, potenziando non solo le capacità di analisi e lettura del proprio contesto organizzativo, ma anche le proprie capacità di incidere su di esso, attraverso una più complessa elaborazione delle iniziative e degli strumenti utilizzabili.

In condizioni organizzative incerte quali quelle in cui si trovano i Ministeri cui appartengono i partecipanti, tali nuovi orizzonti costituiscono una sorgente di identità e uno spazio in cui ritrovare forza e sostegno, idee nuove e strumenti concreti di fronteggiamento del cambiamento.

Sappiamo, infatti, che le capacità di fronteggiamento efficaci delle difficoltà sono legate non tanto all'entità oggettiva delle difficoltà, quanto alla percezione che gli individui se ne fanno, compiendo un intimo bilancio tra stima delle proprie risorse, delle risorse contestuali e delle credenze di successo. Quanto più il nuovo orizzonte collaborativo sarà in grado di supportare positivamente questo processo, tanto più gli attori coinvolti svilupperanno le proprie capacità di muoversi efficacemente nella realtà professionale di appartenenza.

Esempi di supporto che tale contesto relazionale ha offerto, sono: la chiarificazione delle proprie istanze, l'ideazione di strategie innovative di perseguimento degli obiettivi, l'accesso a esperienze positive ed ai relativi fattori di riuscita, la collaborazione reciproca, lo scambio di suggerimenti, strumenti operativi, documentazioni, eccetera.

## Osservazioni conclusive

Sia attraverso la discussione finale che attraverso la compilazione dei moduli di feedback, i partecipanti hanno espresso una valutazione sostanzialmente positiva dell'esperienza condivisa. In particolare, sono stati apprezzati: l'opportunità di conoscersi e fruire della esperienze reciproche, l'impegno profuso dagli organizzatori e dai docenti, gli argomenti e i temi affrontati, con riferimento anche a quelli meno tradizionali/tecnici, e la possibilità di utilizzare in tempo reale le attività del Laboratorio per lo sviluppo delle proprie funzioni professionali.

Gli aspetti che non hanno incontrato la piena e condivisa soddisfazione, riguardano il materiale informativo, che si sarebbe voluto più abbondante, la partecipazione dei discenti, non sempre uniforme e costante, l'effetto sorpresa rispetto ad un corso tradizionale e l'uso della mailing list.

Altro elemento critico è la ricaduta a medio-lungo termine dell'intervento: non abbiamo la possibilità di monitorare l'evoluzione delle iniziative attivate dai partecipanti in occasione del Laboratorio, tanto meno di metabolizzarne gli esiti.

Eventuali successive versioni di iniziative analoghe, almeno se riferite a target simile, potranno tener presenti tali informazioni, apportando i necessari aggiustamenti utili all'ottimizzazione dei risultati.

Durante lo svolgimento dei lavori, sono emerse alcune esigenze formative specifiche. Dal punto di vista tecnico, si è potuta constatare l'assenza di una uniforme capacità di utilizzare gli strumenti informatici, in particolare la posta elettronica con tutte le sue potenzialità. Altra area tecnica di cui si è sentito il bisogno di approfondimento, è quella relativa alla stesura dei Piani di Comunicazione, così come previsti dalla L.150/2000. Il Laboratorio ha affrontato tali tematiche, incontrando notevole interesse e crescente curiosità; per questo e per la specificità delle tematiche, si ritiene opportuno evidenziare in questa sede il bisogno rilevato.

Dal punto di vista delle competenze trasversali, si rileva la necessità di proseguire gli interventi sul fronte delle capacità comunicative, relazionali, negoziali e collaborative, allo scopo di facilitare:

- L'utilizzo del lavoro di gruppo come strumento di perseguimento efficace e condiviso degli obiettivi.
- La creazione di veri e propri gruppi di lavoro, anche inter-organizzativi, quali preziose risorse di sostegno alla realizzazione di progetti.
- La massima diffusione delle conoscenze e delle competenze, nonché il loro sviluppo continuo.
- Lo sviluppo armonico e dinamico delle culture organizzative di appartenenza, coerentemente con i valori promossi dalle evoluzioni normative.

Un discorso a parte deve essere fatto in proposito a un tratto culturale rilevato ancora come molto evidente nelle organizzazioni coinvolte nel Laboratorio: la dipendenza burocratico-istituzionale. Questo aspetto, che consiste nella particolare difficoltà a liberarsi dall'idea della gerarchia e dell'esercizio del potere quali unici strumenti utili all'agire professionale, è ancora molto forte; seppure parzialmente incrinato, ancora costituisce un freno alla propositività e alla genuina espressione/realizzazione delle idee, dei progetti, delle azioni. Il ricorso alla dimensione istituzionale e gerarchica adombra il libero pensiero, scoraggia l'iniziativa e appiattisce l'azione professionale. I retaggi affiliativi invischiavano le iniziative in una fitta rete di nascondimenti, strategie di potere, calcoli di convenienza.

Tutti questi aspetti, prima di esistere nella realtà, esistono nella mente delle persone, che ancora si appellano all'autorità/potere anziché cercare nell'ambito delle proprie risorse i supporti necessari all'azione. E che quindi, inconsapevolmente, perpetuano quello stesso sistema che razionalmente ritengono di allontanare.

## *Ipotesi per il futuro*

“La consapevolezza è un processo di profonda accettazione di sé. Non è né un freddo, chirurgico esame della vita né un modo di diventare perfetti. Essa abbraccia ciò che osserva”

S. Batchelor, 1997

*Professionalità*

*Relazionalità*

*Ricerca-Intervento*



## *Professionalità*

Gli Urp e le persone che ci lavorano, attualmente, si trovano coinvolte in un processo di differenziazione funzionale non ancora ben definito; il concetto di professionalità connette gli aspetti strutturali e gli aspetti dinamici della dialettica tra individuo e organizzazione; oggi gli operatori dei servizi di comunicazione organizzativa non percepiscono con sufficiente chiarezza una propria e riconosciuta professionalità, anche perché, su questa, nessuno si è interrogato approfonditamente. Il concetto di professionalità non si esaurisce, infatti, nella mera raccolta di mansioni, funzioni e responsabilità, ma si articola su una molteplicità di dimensioni, tra cui:

- l'auto-rappresentazione della professione
- la rappresentazione organizzativa della professione
- la rappresentazione sociale della professione
- il percorso motivazionale che ha portato l'individuo a quella precisa scelta professionale e occupazionale
- il profilo professionale - job description e skill description
- i livelli di soddisfazione

La mutevole complessità dei contesti organizzativi, normativi, politici e sociali in cui si trova ad agire l'operatore dei servizi di comunicazione organizzativa, e l'assenza di un background professionale condiviso e storicamente definito, rendono auspicabile un lavoro di promozione e sviluppo professionale e personale che permetta all'individuo di ampliare le capacità di leggere ed agire le proprie mutevoli funzioni all'interno dell'organizzazione in cui opera, di riconoscere e sviluppare le proprie competenze, di gestire efficacemente il rapporto con l'organizzazione. In questo senso, parlare di sviluppo della professionalità, significa operare sulla relazionalità, sui processi di costruzione cognitiva dei ruoli reciproci e sulle dinamiche di auto ed etero percezione, oltre che sul mero addestramento tecnico

## *Relazionalità*

Gli Uffici relazione con il Pubblico presidiano solo alcune fasi del più ampio processo di comunicazione organizzativa; nell'ottica della comunicazione integrata, devono interfacciarsi con professionalità e ruoli diversificati, e riuscire a costruire con essi rapporti sinergici e reciprocamente vantaggiosi. Tutto questo si traduce, a livello individuale, in una elevata competenza relazionale, cui fanno capo le capacità di gestire i conflitti, le reciproche diversità, le opportunità negoziali e le dimensioni emotive ad esse collegate; la capacità di riconoscere i contesti competitivi da quelli collaborativi, di costruire relazioni di scambio, comunicazione efficace e fiducia.

Le capacità di comunicare efficacemente e di dar vita a relazioni costruttive, sono forse le più cruciali risorse personali, oltre che professionali, di cui possiamo disporre e da cui dipende l'esito del 90% delle cose che facciamo. L'enfasi sulle dimensioni relazionali delle competenze professionali costituisce anche un ulteriore strumento di emancipazione culturale e di supporto per quanti ancora, consapevolmente o meno, sono portatori di una mappa "burocraticizzata" del comportamento professionale.

Gli Urp devono prepararsi ad essere dei centri relazionali di scambio e confronto continuo con un numero ed una tipologia crescenti di interlocutori. Le persone che ci lavorano devono gestire efficacemente le comunicazioni realizzate in una molteplicità di modi diversi; devono imparare l'arte del coinvolgimento e dell'attenzione all'altro. Ad oggi, anche grazie ai "colori della lista" che Urp degli Urp ha saputo scoprire, una gran parte di operatori dei servizi di comunicazione pubblica/organizzativa, è ben consapevole del valore del proprio patrimonio umano ed emotivo quale prerogativa prestazionale; tuttavia, l'utilizzo di tale prerogativa è ancora esclusivo privilegio delle attitudini personali piuttosto che di un consapevole e maturato patrimonio di competenze professionali e disciplinari specifiche.

In prospettiva, nell'ottica dei modelli organizzativi contemporanei che ritengono lo sviluppo organizzativo destinato a dar luogo a configurazioni relazionali di nodi (la nota impresa rete di Butera), gli Urp dovranno anche farsi carico della promozione delle capacità relazionali nei propri interlocutori sia interni che esterni.

Cominciare ora a pensare in quest'ottica significa giocare d'anticipo: preparare le persone a rispondere efficacemente a questa realtà, aiutarle a sostenerne il carico professionale e poter contare su Uffici che di "relazionale" non hanno solo il nome, ma anche un vero e proprio stile professionale.

## Ricerca-Intervento

Per "ricerca-intervento" intendiamo una modalità particolarmente proficua di promozione dello sviluppo organizzativo, che alterna e sovrappone momenti conoscitivi a momenti di vero e proprio intervento (sia esso formativo, tecnologico, procedurale, strutturale...); sorvolando sull'illustrazione dettagliata della metodologia, per altro complessa e diversificata, in questa sede ci limiteremo a suggerire qualche spunto applicativo che tenga conto di tale impostazione e delle osservazioni fin qui fatte. Tale metodologia racchiude notevoli vantaggi, tra cui:

- maggior controllo dei processi attivati e dei risultati conseguiti;
- monitoraggio in tempo reale delle difficoltà;
- maggior coinvolgimento operativo;
- massima ritenzione mnemonica delle conoscenze acquisite;
- possibilità di articolare gli sviluppi del processo in maniera personalizzata ed in funzione delle effettive e contestuali esigenze;
- promozione del reciproco supporto in funzione di situazioni attuali e reali.

A questi, si aggiunge la possibilità di pianificare la raccolta sistematica dei bisogni espressi dai soggetti coinvolti nel loro effettivo esercizio professionale, rendendo l'intervento anche uno strumento utile alla pianificazione successiva.

Il terreno di sfida rispetto a questi diversi livelli di articolazione progettuale sembra essere, in ultima analisi, quello della nostra capacità ideativa di allestire contesti di crescita personale e professionale, contesti dinamici in cui le persone sperimentino le proprie capacità di pensiero complesso, di analisi, di valorizzazione delle competenze e di perseguimento di obiettivi concreti e significativi.

Utilizzando una piacevole frase scritta qualche anno fa dalla collega Giovanna Giuffredi, "eccoci pronti a cogliere l'invito, flessibili a rinnovarci e a svolgere il nostro lavoro, chissà, magari anche a tempo di musica".

---

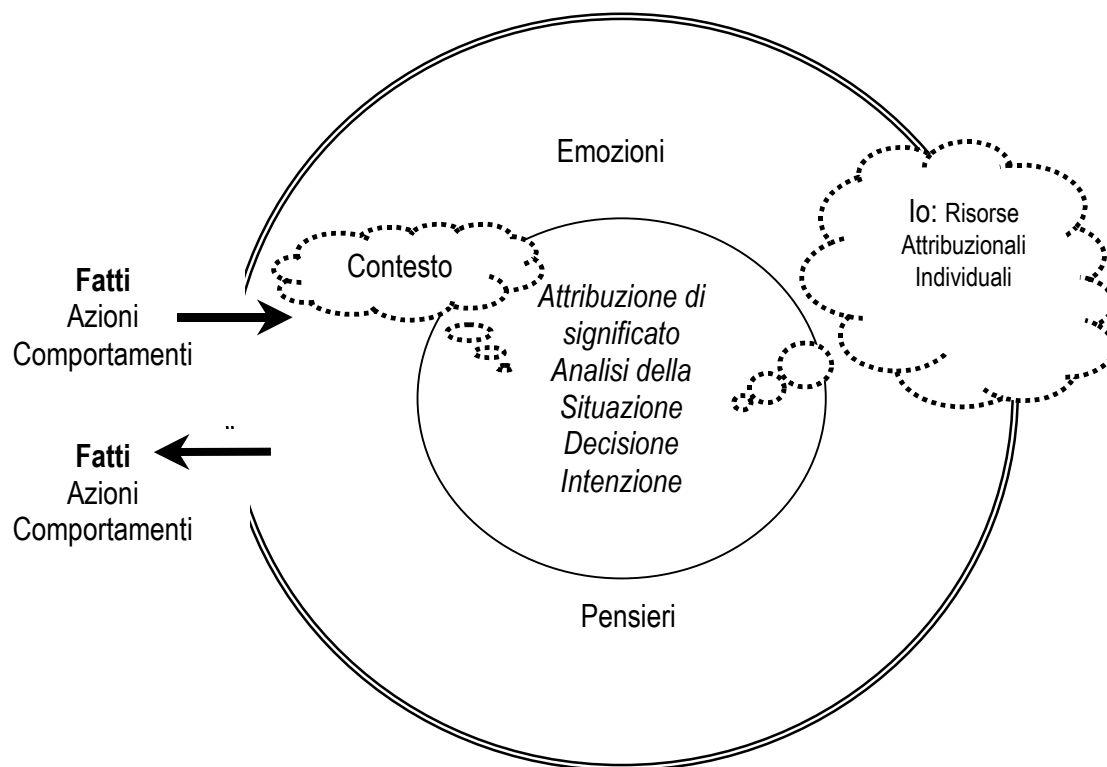
Materiali utilizzati nel corso del primo e del secondo incontro  
11 e 12 ottobre 2001

## ANALISI DELLA REALTÀ' E COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA CO-COSTRUIRE LA COMUNICAZIONE

### Analisi della realtà

Nel riquadro che segue, gli elementi e le "trappole" del processo di analisi.

L'analisi della realtà è il processo con cui ciascuno di noi attribuisce significato agli eventi, li ordina e cerca, così, di controllarli. La comunicazione è un fenomeno che dipende strettamente dai processi attribuzionali: i risultati comunicativi che un gesto o una campagna promozionale possono produrre, in gran parte dipendono dalle attribuzioni che i riceventi ne faranno. Evidente, in questa prospettiva, l'importanza di mettere a punto degli strumenti che ci permettano di capire "cosa è passato" del nostro atto comunicativo e quali significati gli sono stati attribuiti.



**Fatti-Comportamenti-Azioni:** tutto ciò che uno dice e fa.

**Contesto:** ambito socio-fisico in cui si svolge l'azione; è costituito esclusivamente da quegli elementi che i nostri "riflettori individuali" riescono a cogliere e a cui attribuiscono specifici significati.

**Io: Risorse Attribuzionali Individuali:** sono costituite dai nostri "riflettori individuali", quelli con cui illuminiamo la realtà circostante, proprio come uno scenografo. Per quanti siano i riflettori individuali di cui disponiamo, essi saranno sempre un insieme finito, e quindi parziale. Ma più sono, meglio riusciremo a cogliere il senso di ciò che ci accade intorno e a gestirlo efficacemente. Le principali fonti di Risorse Interpretative individuali sono costituite da:

- ✓ **Paradigmi scientifico disciplinari e/o ideologici**  
Come nel caso del medico che riconduce ogni fenomeno alle sue origini organiche, o dell'uomo politicamente impegnato che tende a leggere tutti gli eventi che lo circondano in chiave politica.
- ✓ **Paradigmi culturali e sociali**  
Relativi soprattutto alla concezione dei grandi fondamenti dell'esistenza: dalla dualità giusto/sbagliato alla religione, dalla rappresentazione del tempo (lineare o circolare) alla diffusione dei valori, fino alla maggiore o minore condivisione dei repertori di comportamento acquisiti nel tempo, come ad esempio i repertori "educazione", "aggressività", "offensività", ecc.
- ✓ **Paradigmi organizzativi**  
Legati alla cultura, o alle culture organizzative specifiche del contesto in cui si svolge l'azione.
- ✓ **Paradigmi individuali, legati alla propria storia**  
Sono quelli che arricchiscono e specificano i paradigmi culturali, ma consistono anche di "imprinting" prioritariamente emotivi che caratterizzano tanto i propri stili comunicativi, quanto le richieste implicite che di volta in volta poniamo alle relazioni (accettazione, controllo, stima, gregarietà, ecc.).

L'uomo è un costruttore di realtà: produce e attribuisce significato ai fenomeni generando una concatenazione di eventi. L'analisi della realtà è il processo mentale attraverso cui cerchiamo di

comprendere ciò che sta dentro e fuori di noi, attribuendo a ciò che percepiamo significati, funzioni, logiche.

Dal punto di vista di questo processo di analisi, il mondo delle cose materiali è il mondo della certezza: gli oggetti hanno un senso esplicito e ampiamente condiviso che non necessita di alcuna interpretazione, salvo rare eccezioni. Il mondo degli esseri umani, costituito da fenomeni sociali è invece decisamente più complesso. Tanto per cominciare, noi abbiamo accesso alle **azioni**, ai comportamenti, ma non alle **intenzioni** e alle **cause**. Davanti ad una azione, noi le attribuiamo un significato, sulla base di tre elementi e della loro interazione: le nostre caratteristiche durevoli e momentanee; le caratteristiche del soggetto generatore dell'azione; le caratteristiche del contesto. Di tutti e tre questi elementi, noi consideriamo solo le caratteristiche che riusciamo ad illuminare con i nostri riflettori, e nulla più.

Azione → Attribuzione di significato → Decisione → Azione

### Le trappole del processo di analisi

#### 1. Gli automatismi

Quanto tempo ci mettiamo per realizzare questo processo?

Un tempo variabilissimo, in funzione di una molteplicità di fattori.

Ma, a volte, molto poco, tanto poco da non accorgerci neanche di pensare. Infatti, il più delle volte in questi casi non pensiamo!

Molti processi di analisi, decisione e azione sono rapidissimi perché si sono talmente consolidati nella nostra esperienza, da essere diventati automatici.

Quando guidiamo, ad esempio, analizzare le azioni-stimolo che ci provengono dagli altri automobilisti nel contesto (qualcuno che ci affianca, il controllo agli incroci, un'immissione in carreggiata, il suono di un clacson, ecc.), dargli significato (quello che ci sta affiancando vuole superarci? Può farlo o in questo tratto non è consentito? In questo incrocio chi ha la precedenza?, ecc.) e decidere il da farsi, per poi metterlo subito in atto è diventato un processo rapidissimo. Automatico, appunto. Come pure molto spesso lo è ricambiare un sorriso e/o un saluto, reagire con aggressività a un certo tono di voce, diffidare di certe espressioni, eccetera.

Gli automatismi sono preziosi: ci fanno risparmiare tempo e ci permettono di dedicare la nostra attenzione a molte altre cose. Ma nascondono una grande fregatura: possono non essere più efficaci, adeguati a rispondere alle mutevoli condizioni del contesto. Se è vero, infatti, che questi automatismi si possono essere formati anche in un tempo molto lontano dal presente in cui li mettiamo in atto, può accadere che da quel tempo ad oggi ci siano stati dei cambiamenti, e l'automatismo non ci permette di coglierli, valutarli e agire conseguentemente.

L'automatismo è un grosso peso per la crescita, lo sviluppo e l'esercizio della nostra libertà e della nostra capacità di analisi.

Con l'automatismo, noi agiamo e basta, senza più valutare, approfondire, decidere. Infondo, la decisione l'abbiamo già presa molto tempo prima, e adesso la ripetiamo semplicemente.

#### 2. I riflettori

Ciascuno di noi percepisce, del contesto di cui è parte, solo gli aspetti che riesce a illuminare con i propri riflettori. E' per questo che la "realtà" assume forme e significati diversi per le persone. A seconda di quali e quanti riflettori utilizziamo, daremo un significato diverso a ciò che ci circonda. In passato i principali parametri utilizzati, ad esempio la religione o l'ideologia, erano ampiamente condivisi, forti e decisamente rassicuranti. Oggi questi riflettori non sono più sufficienti: la società ha raggiunto livelli di complessità molto elevati, e per muoverci in questa complessità abbiamo bisogno di conoscere e ampliare continuamente i nostri riflettori. Questo ci permette anche di confrontarci con gli altri non tanto e non più sul piano personale, quanto su quello dell'argomentazione dei riflettori che orientano la nostra analisi dei fenomeni.

## Pensiero complesso

Come prepararsi alla complessità?

La comunicazione organizzativa è un fenomeno complesso. Per comprenderlo e gestirlo abbiamo bisogno di adottare strumenti altrettanto complessi. Il primo di questi strumenti è costituito da noi stessi, con i nostri atteggiamenti e il nostro pensiero. Il modello del "pensiero complesso" ci offre qualche suggerimento per affinare le nostre capacità di leggere la realtà, sia in termini individuali che di gruppo e di organizzazione.

Il paradigma della complessità nasce negli anni '30 in ambito biologico, come alternativa alle logiche deterministiche (fondate sulla linearità causa-effetto) che avevano dominato le scienze fino a quel momento e che si stavano rivelando insufficienti a spiegare una molteplicità di fenomeni biologici: i così detti "fenomeni complessi". Questi fenomeni sono multideterminati, caratterizzati da numerosi elementi fortemente interdipendenti, dinamici e mutevoli.

L'epistemologia (studio delle modalità di conoscenza) e la psicologia si sono occupate di "complessità", cercando di capire perché alcune persone sono, più di altre, capaci di analizzare con attenzione la realtà e rispondere in modo creativo, originale ed efficace agli stimoli esterni e al cambiamento. Evidentemente, queste persone dispongono di un tipo particolare di pensiero, un pensiero in grado di cogliere e gestire la complessità degli eventi. Questo tipo di pensiero viene definito "Pensiero Complesso".

Dagli anni '50, le ricerche e i contributi sull'argomento si sono moltiplicati (per fare qualche esempio: Barron, 1953; Scott, 1963; Goldstein e Blackman, 1978; Gardner, 1983; Flechter, 1986; Woike e Aronoff, 1992; Avallone, Pescatori e Scanzani, 1994).

Anche la "professionalità" è un fenomeno complesso; essa combina 3 diverse dimensioni:

1. SAPERE. Dimensione relativa al bagaglio di conoscenze acquisite e alla capacità di acquisirne sempre di più.
2. SAPER FARE. Dimensione legata all'applicazione delle proprie conoscenze e all'esercizio delle proprie capacità, che generano l'azione sull'ambiente professionale.
3. SAPER ESSERE. Dimensione legata alla comprensione/consapevolezza/gestione di sé, del contesto (dai punti di vista relazionale, tecnico, di ruolo, gerarchico, ecc.) e delle richieste che gli altri ci fanno.

Queste tre dimensioni danno luogo all'espressione strategica e comportamentale della nostra professionalità. Ma sulla professionalità incidono anche le attitudini, la motivazione, l'autoefficacia percepita....

Oggi, alla luce di tanti contributi, sappiamo che il pensiero complesso è caratterizzato da un insieme di capacità emotive e cognitive incrementabili. Gli studi statici hanno reso evidente la correlazione tra 10 specifiche capacità e il pensiero complesso. Queste capacità sono:

1. CAPACITA' DI OSSERVARE E FORMULARE PIU' IPOTESI CAUSALI DI EVENTI O COMPORTAMENTI. Tendenza ad osservare i diversi aspetti della realtà considerando numerose ipotesi alternative.
2. CAPACITA' DI COGLIERE NESSI DI INTERDIPENDENZA E DI FARE CONFRONTI TEMPORALI. Saper mettere in relazione informazioni, idee, impressioni e sensazioni apparentemente diverse
3. CAPACITA' DI TOLLERARE E GESTIRE CARICHI DI INFORMAZIONI, ANCHE AMBIGUE, MOLTO ELEVATI. Saper prendere in considerazione un numero rilevante di informazioni non definite e contraddittorie, tollerando anche emotivamente il nuovo e l'incerto.
4. CAPACITA' DI DIFFERENZIAZIONE E INTEGRAZIONE. Elaborare elementi, fatti e situazioni in modo integrato, cogliendone i dati unificanti, senza perdere le diversità.
5. CAPACITA' DI SINTESI E ASTRAZIONE. Saper integrare informazioni e ricondurre a categorie astratte situazioni concrete.
6. CAPACITA' DI METACOGNIZIONE. Riflettere lungamente sui processi sottostanti e latenti ai meccanismi di attribuzione causale; sapersi chiedere non solo una spiegazione, ma anche il perché di quella spiegazione.
7. CAPACITA' DI PERSISTENZA E DI CONCENTRAZIONE. Saper mantenere elevato l'impegno anche in presenza di ostacoli; saper creare "silenzio interiore".

8. CAPACITA' DI VALORIZZARE I PROCESSI DI INFLUENZA SOCIALE. Patrimonializzare le interazioni sociali come fonte di informazioni su sé; saper distinguere ciò che ritengo di essere da ciò che comunico di me; attenzione a che cosa l'altro percepisce di me.
9. CAPACITA' DI PENSARE IN MANIERA DIVERGENTE. Prediligere le soluzioni originali anziché ricorrere al consueto. Sperimentare alternativi sistemi d'azione.
10. EPISTEMOFILIA. Curiosità intellettuale, curiosità conoscitiva.

Di seguito la tabella di "Auto-check delle capacità di Pensiero Complesso" (N.B. punteggio min = 10; punteggio max = 40)

		Assente	Presente solo in parte	Abbastanza presente	Stabilmente presente
1	CAPACITA' DI OSSERVARE E FORMULARE PIU' IPOTESI CAUSALI DI EVENTI O COMPORTAMENTI	1	2	3	4
2	CAPACITA' DI COGLIERE NESSI DI INTERDIPENDENZA E DI FARE CONFRONTI TEMPORALI	1	2	3	4
3	CAPACITA' DI TOLLERARE E GESTIRE CARICHI DI INFORMAZIONI, ANCHE AMBIGUE, MOLTO ELEVATI	1	2	3	4
4	CAPACITA' DI DIFFERENZIAZIONE E INTEGRAZIONE	1	2	3	4
5	CAPACITA' DI SINTESI E ASTRAZIONE	1	2	3	4
6	CAPACITA' DI METACOGNIZIONE	1	2	3	4
7	CAPACITA' DI PERSISTENZA E DI CONCENTRAZIONE	1	2	3	4
8	CAPACITA' DI VALORIZZARE I PROCESSI DI INFLUENZA SOCIALE	1	2	3	4
9	CAPACITA' DI PENSARE IN MANIERA DIVERGENTE	1	2	3	4
10	EPISTEMOFILIA	1	2	3	4

## Comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa ed il marketing relazionale.

Comunicazione interna ed esterna sono legate da un unico filo conduttore: l'organizzazione. Termini diversi esprimono le due principali dimensioni di uno stesso fenomeno.

Comunicare deriva dal latino "communis", e significa mettere in comune, condividere.

Un indovinello formulato da alcuni monaci Zen dell'India, recita:

*"Se un albero cade nella foresta, fa rumore se non c'è nessuno per sentirlo?"*

Secondo quei monaci, se l'albero cade ma nessuno lo sente, non fa rumore, non trasmette alcun messaggio. Oggi, gli studiosi della comunicazione, danno ragione ai monaci Zen: non c'è infatti comunicazione se non c'è nessuno che ascolta.

Secondo Carl Rogers, psicologo clinico e studioso di comunicazione, non c'è vera comunicazione se non ci sono ascolto e comprensione. Pensate: è l'esatto contrario di quanto viene fatto nella Comunicazione Pubblica tradizionale, che considera la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale un sufficiente gesto "comunicativo"!

Comunicare non è la fine di un percorso, non è un atto definitivo, che può essere agito una volta per tutte, ma l'inizio di un processo da verificare e costruire tra gli attori che ne sono coinvolti, siano essi esterni o interni all'organizzazione.

Il pilastro su cui si regge il processo efficace di comunicazione è costituito dalla disponibilità psicologica di coloro a cui indirizziamo i nostri messaggi:

- Possiamo godere di una valida immagine organizzativa nella comunità se non godiamo di una valida immagine all'interno, tra i dipendenti?
- Che impatto ha, sul perseguimento degli obiettivi e sulla qualità dei servizi, il fatto che un dipendente (o peggio, che un numero rilevante di dipendenti) non sia correttamente informato e di conseguenza, non sia in grado di esprimere un giudizio adeguato?
- Siamo in grado di fornire ai dipendenti tutte le informazioni di cui hanno bisogno, da quelle riguardanti la sicurezza alle ultime scelte compiute dalla Giunta, dal Ministro, dall'Amministrazione?

Tale "disponibilità psicologica" non è un atto dovuto: ce la dobbiamo guadagnare, costruendola giorno per giorno.

### Cenni storici

L'attenzione per i processi comunicativi che coinvolgono l'organizzazione nasce negli anni '20, quando Taylor cerca di razionalizzare il funzionamento organizzativo per migliorarne le prestazioni. Nasce in questi anni la prospettiva dell'**Organizzazione Scientifica del Lavoro**, secondo cui l'organizzazione è un meccanismo il cui ottimale funzionamento richiede regole chiare e ben definite. La comunicazione serve, da questo punto di vista, come strumento per dare istruzioni, controllare e raccogliere suggerimenti.

Quasi contemporaneamente, si sviluppa un approccio molto distante da quello Tayloristico, un approccio che valorizza i bisogni psicologici dell'individuo che lavora come fattori decisivi per la soddisfazione e la buona prestazione. In questo approccio troviamo la scuola delle **Relazioni Umane** e la scuola **Motivazionalista**. Il merito fondamentale della prima risiede nella scoperta del valore della comunicazione informale; sarebbe quest'ultima a determinare il clima generale dell'organizzazione, i livelli di motivazione e la cooperazione: le norme informali sviluppate all'interno dei gruppi hanno maggior influenza sul comportamento dei lavoratori rispetto alle istruzioni formalmente impartite dall'azienda. Al centro dell'attenzione ci sono le relazioni, e in particolare quelle tra capo e collaboratore, che dovrebbero essere fondate sull'ascolto, la comprensione e il sostegno. La scuola Motivazionalista approfondisce lo studio sul tipo di bisogni che un individuo può voler realizzare attraverso

il lavoro, individuando una serie di categorie di bisogni ordinate gerarchicamente. La comunicazione, da questo punto di vista, è lo strumento privilegiato in grado di mediare la soddisfazione dei bisogni più elevati: di appartenenza, di autostima e di autorealizzazione.

Sulla scia di questa crescente attenzione nei confronti delle dimensioni psicologiche del lavoro e alla loro connessione con le dimensioni comunicative dell'organizzazione, sempre più studiosi hanno affrontato il tema della leadership, considerata un nodo centrale di generazione, sviluppo, gestione e cambiamento delle dinamiche comunicative, quindi del clima, della qualità relazionale, della soddisfazione e dei livelli di prestazione.

Negli anni '60 prende piede un terzo filone di teorie organizzative, che nasce dal **paradigma sistemico** e allarga l'area di studio dall'ambiente interno dell'organizzazione all'ambiente di scambio tra organizzazione e mondo esterno. Questo filone si concentra sulle dinamiche di adattamento che l'organizzazione mette in atto per gestire la sua sopravvivenza nell'ambiente in cui è inserita. L'organizzazione è vista come un organismo che interagisce continuamente con l'esterno attraverso i processi di comunicazione, organizza le informazioni ricevute diffondendole ed elaborandole, prende decisioni e agisce, raccogliendo poi i feed-back esterni per delle proprie decisioni e delle proprie azioni.

Questo filone introduce una visione complessa delle dinamiche comunicative, non esaurendole all'interno della struttura organizzativa ma mettendole in relazione a "ciò che accade fuori": il mercato. In questo quadro, la comunicazione è un processo finalizzato a gestire i cambiamenti del contesto di riferimento in cui l'organizzazione opera, per sostenere i processi decisionali e rendere più efficace ed efficiente l'adattamento organizzativo.

Un quarto filone è costituito dalle così dette "**teorie proattive**". Queste teorie prendono in considerazione il fatto che le organizzazioni competono tra loro per avere il controllo delle risorse esterne; per farlo, devono essere legittimate dalla società, cioè incarnare valori ritenuti socialmente condivisibili. Individuare, definire o ri-definire, gestire attivamente i propri valori permette di monitorare lo sviluppo della cultura o delle culture interne all'organizzazione (incidendo quindi sul clima e sulla qualità delle relazioni nonché sull'orientamento prestazionale) e di proporsi all'esterno con più forza e incisività. Nell'ambito di queste teorie, le dinamiche comunicative sono finalizzate alla ricerca di una identità distintiva che incoraggi l'appartenenza dei membri e valorizzi la propria immagine all'esterno.

Il più recente filone di teorie organizzative, raccoglie una serie di teorie relative al concetto di "**impresa rete**" (Butera, 1990), cioè di organizzazione come struttura costituita da "nodi" legati tra loro da forti relazioni di natura molteplice: burocratico/gerarchiche, regole di cooperazione, transazioni economiche, informazioni formalizzate, comunicazioni. I nodi possono essere costituiti da singoli individui o gruppi, purché relativamente autoregolati e capaci di cooperare con gli altri nodi; sono orientati al mantenimento della propria autonomia e al raggiungimento dei propri obiettivi. I confini di questo tipo di organizzazione sono mutevoli e costituiti dalle relazioni.

In questo sfondo, la comunicazione è finalizzata alla creazione di connessioni che permettano agli attori di agire in modo discrezionale, ma contemporaneamente in modo utile agli scopi e ai valori guida dell'organizzazione; capacità negoziali e di assunzione reciproca di responsabilità sono essenziali alla generazione e allo sviluppo di tali connessioni, non sempre supportate da meri vincoli burocratico/gerarchici o economici.

## Il Marketing Relazionale

Possiamo definire il marketing la funzione che presiede il raccordo e l'interscambio tra l'organizzazione e il mercato. Chi si occupa di marketing, studia i bisogni del mercato di riferimento in modo da mettere l'organizzazione in grado di realizzare prodotti e/o servizi che siano profittevoli per lei e soddisfacenti per i consumatori/utenti. Tradizionalmente, il marketing si occupa anche di allestire tutte le condizioni che facilitino la vendita e/o fruizione dei prodotti/servizi (come le campagne pubblicitarie e informative sul prodotto/servizio). La saturazione dei mercati e la progressiva evoluzione dei comportamenti di acquisto e fruizione di prodotti e servizi, spingono le organizzazioni a rivedere e riformulare le proprie strategie di marketing.

Elevatissima competizione, elevatissima varietà e variabilità della domanda, globalizzazione, incertezze economiche, rendono necessari ulteriori e più solidi canali di comunicazione tra organizzazione e ambiente esterno, non solo clienti/utenti, ma anche fornitori, consulenti, soggetti pubblici e privati che, per un motivo o per un altro, possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Costruire, attraverso le dinamiche comunicative, delle **relazioni stabili, costruttive e positive** con tutti quei soggetti che direttamente o indirettamente influenzano (o possono influenzare) il buon esito delle



decisioni e delle azioni organizzative, sta diventando la nuova concezione del marketing. A questo proposito, sempre più autori parlano di Marketing Relazionale.

Lo scopo del Marketing Relazionale è quello di **costruire il sistema di relazioni necessario a garantire il corso dei contatti** e delle informazioni tra organizzazione e suoi interlocutori, in particolare tra organizzazione e suoi clienti/utenti, in modo tale da garantire l'interazione rapida e flessibile tra domanda e offerta. Da questo punto di vista, la funzione marketing non è più una semplice interfaccia col mercato, ma un regolatore delle dinamiche relazionali che coinvolgono l'organizzazione, un soggetto in grado di creare codici, linguaggi, presupposti culturali, procedure e processi in grado di realizzare la cooperazione e realizzare l'interdipendenza con i soggetti con cui ha contatto. La funzione Marketing deve gestire il complesso delle relazioni multiple e intercorrenti tra organizzazione e ambiente, nonché tra le diverse funzioni interne all'organizzazione stessa.

Secondo Invernizzi (2000), gli **obiettivi** che si pone il Marketing Relazionale possono essere così sistematizzati:

1. far evolvere l'impresa in forte sintonia con l'ambiente in cui opera, sia per quanto riguarda varietà e variabilità dei mercati, sia per quanto riguarda gli orientamenti valoriali, che, infine, i prodotti e i servizi erogati;
2. aggiungere valore ai prodotti e ai servizi attraverso la relazione, cioè la costruzione di un patrimonio condiviso (e in continua evoluzione) di conoscenze e di fiducia;
3. creare una comunicazione interattiva e generalizzata tra tutti i componenti della catena del valore, clienti/utenti compresi, fondata su un linguaggio comune, e far sì che le relazioni di marketing informino di sé tutte le relazioni d'impresa, comprese quelle interne.

Alla luce di questi nuovi sviluppi, l'attività comunicazionale di un'organizzazione risulta difficilmente scindibile in "interna" ed "esterna", poiché tale attività realizza le sue funzioni laddove viene gestita come un tutto unico, in maniera integrata e coordinata; l'obiettivo fondamentale dell'attività comunicazionale è, infatti, quello di supportare tutte le strategie, le politiche e gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso.

La comunicazione costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali organizzativi; serve per condividere, definire e diffondere la mission, la cultura, i valori dell'organizzazione; è una sorgente di informazioni preziose sul contesto e sui possibili sviluppi dei prodotti e dei servizi; favorisce visibilità e fidelizzazione, facilita la condivisione e la costruzione di nuove idee, sviluppa la trasparenza, promuove la maturazione e la consapevolezza delle risorse, eccetera.

Sempre Invernizzi individua 5 **proposizioni operative** che costituiscono gli indicatori della comunicazione organizzativa:

1. Riferire tutte le iniziative di comunicazione a valori guida aziendali che siano specifici, eticamente fondati, ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere.
2. Realizzare un'elevata coerenza e possibilmente sinergie tra tutti gli atti comunicativi rivolti all'interno e all'esterno e tra questi e gli atti gestionali.
3. Supportare i processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti.
4. Diffondere le competenze di comunicazione interpersonale tra tutti, dai Top Manager agli Operatori, e sviluppare la formazione e la consulenza sui temi della comunicazione.
5. Realizzare il presidio strategico della comunicazione da parte del Top Management e quello operativo da parte di strutture tra loro integrate, e impiegare tecniche manageriali adeguate per gestire i programmi di comunicazione.

### **L'organizzazione per funzioni e la comunicazione**

L'organizzazione basata sulla specializzazione funzionale del lavoro, è costituita da unità organizzative dotate di obiettivi e risorse proprie; tali unità sviluppano un sapere molto specialistico e modalità d'azione diversificate che spesso portano alla competizione per la definizione di una sorta di "gerarchia di importanza" tra le varie funzioni organizzative.

Per questo, spesso, anche le attività di comunicazione sono state scisse e gestite separatamente da diverse unità organizzative: una per la comunicazione interna, una per quella esterna, una per quella "di prodotto".

Se queste unità generano logiche e azioni diversificate, rischiando spesso di essere tra loro incoerenti, la credibilità di tutta l'organizzazione crolla, sia di fronte al personale interno, che di fronte all'esterno. Per questi motivi, e avendo le Pubbliche Amministrazioni una lunga storia di divisionismi, è opportuno curare con particolare attenzione il coordinamento delle diverse attività che riguardano la comunicazione.

L'integrazione tra comunicazione interna ed esterna, politica e di servizio, è fondamentale per garantirne la credibilità. Una comunicazione non credibile, è una comunicazione negativa: l'esatto contrario di quanto si vorrebbe perseguire!

Tale integrazione è motivata anche da altri fattori:

- è impossibile definire con precisione dove finisce uno di questi tipi di comunicazione e inizia l'altro;
- è impossibile distinguere esattamente i diversi interlocutori dell'organizzazione: ogni persona si pone verso l'organizzazione con diversi ruoli; ad esempio, il dipendente è anche consumatore, elettore, rappresentante di categoria sociale, eccetera. Questo è il concetto di trasversalità dei pubblici (Trabucchi, 1994);
- le tecnologie di comunicazione hanno dato origine a una molteplicità di canali comunicativi, rendendo possibile la moltiplicazione dei messaggi e il rinforzo della loro efficacia; l'uso di questi strumenti deve essere concertato.

Numerosi casi eccellenti hanno dimostrato che la scelta di integrare fortemente la comunicazione interna ed esterna ha dato ottimi risultati. I "gruppi di lavoro interfunzionali" sono un esempio di strumento operativo finalizzato al perseguimento dell'integrazione. Questi gruppi sono composti da persone provenienti da diverse unità organizzative, cui viene assegnato un obiettivo il cui perseguimento coinvolge tutte le unità chiamate in causa. Ogni gruppo è presieduto da un team leader che rende conto al Direttore Generale, o altro ruolo significativo. Ogni membro del gruppo rende conto, gerarchicamente, sia al suo responsabile diretto che al team leader.

L'utilizzo ottimale dei gruppi interfunzionali non è sempre semplice e immediato, ma di sicuro vantaggio: permette lo scambio di know-how tra i suoi componenti, con dirette conseguenze di arricchimento professionale; incoraggia un clima collaborativo tra le unità; permette lo svolgimento "in contemporanea" di attività che venivano svolte cronologicamente una di seguito all'altra; contiene il rischio di intoppi nel passaggio delle attività da un'unità all'altra, e altro ancora.

#### **Istruzioni per Resuscitare....**

Divisione verso → Integrazione

Competitività verso → Cooperazione

Distacco verso → Coinvolgimento

Impreparazione verso → Informazione e comunicazione

Diffidenza verso → Fiducia

Staticità professionale verso → Formazione, aggiornamento

Autoreferenzialità verso → Ascolto

Ambiguità verso → Trasparenza

A quali dimensioni organizzative riportano questi passaggi?

Alle dimensioni culturali....

## **Cultura organizzativa**

Cultura, mission, valori organizzativi, clima e comunicazione.

Muoversi in un'organizzazione significa muoversi in un contesto culturale fatto di valori, storia, norme, risorse attribuzionali, procedure e principi condivisi. Sviluppare le attività di comunicazione significa incidere fortemente sulla cultura organizzativa: sul modo di concepire il lavoro e le relazioni all'interno

del lavoro, sui comportamenti e le abitudini, sulle modalità di partecipazione, di presa di decisione, e sulla ridefinizione dei ruoli.

### Istruzioni per Resuscitare....

Divisione verso → Integrazione  
Competitività verso → Cooperazione  
Distacco verso → Coinvolgimento  
Impreparazione verso → Informazione e comunicazione  
Diffidenza verso → Fiducia  
Staticità professionale verso → Formazione, aggiornamento  
Autoreferenzialità verso → Ascolto  
Ambiguità verso → Trasparenza

A quali dimensioni organizzative riportano questi passaggi?  
Alle dimensioni culturali....

Il termine "cultura organizzativa", Schein (1990) lo definisce così: "Un insieme di assunti di base, inventati, scoperti o sviluppati dai membri di un'organizzazione per affrontare problemi di adattamento esterno o integrazione interna, che si è dimostrato così funzionale da essere considerato valido, e conseguentemente, da essere indicato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi".

I "problemi" in questione possono essere di natura relazionale (come ci si interfaccia con capi, colleghi e collaboratori), cognitiva (come rappresentarsi mentalmente gli aspetti contraddittori del "fare organizzativo"), procedurale (come comportarsi di fronte a determinate difficoltà di procedura; come e quanto osservare le indicazioni formalizzate e quanto invece dare avvio ad altri corsi d'azione), valoriale (sapere cosa è bene fare in una certa circostanza e cosa no), ecc.

La cultura organizzativa è un sistema di significati condivisi (risorse attribuzionali), un insieme di valori e assunti di base che un gruppo di persone condivide e riproduce, non necessariamente in maniera consapevole; è il collante degli individui, che permette loro di comprendersi, nutrire aspettative reciproche condivise, e "accordarsi" su come si dovrebbero pensare e fare le cose. Di fatto, un'organizzazione può ospitare più di una cultura, per ragioni molteplici. La cultura influenza il comportamento, cioè la qualità e la quantità delle prestazioni, dando indicazioni su come percepire, pensare, sentire e intervenire nella realtà.

La cultura influisce sul clima dei suoi attori, cioè sul loro stato emotivo prevalente in determinate circostanze; orienta la socializzazione dei giovani e tende ad essere trasmessa attraverso una serie di eventi: cerimonie e rituali organizzativi, storie organizzative, simboli (oggetti o azioni o eventi a cui gli attori di una determinata cultura hanno attribuito specifici significati), eroi.

La cultura o le culture di un'organizzazione incidono fortemente su:

- Elaborazione delle strategie
- Capacità di innovazione e cambiamento
- Disponibilità a introdurre nuove tecnologie
- Processi di socializzazione
- Processi di fusione, integrazione o divisione
- Criteri di selezione
- Criteri di gestione (reale) dei percorsi di carriera
- Sistemi premianti e retributivi
- Gestione dei conflitti
- Stili di leadership
- Flussi di comunicazione

Qualche esempio di cultura organizzativa (nella tabella che segue):

	<b>AUTORITARIA</b>	<b>BUROCRATICA</b>	<b>PATERNALISTICO CLIENTELARE</b>
<b>Leadership</b>	Carismatica	Garante dell'osservanza della norma	Colui che è in grado di assicurare ai suoi 'affiliati' particolari benefici
<b>Valori fondamentali</b>	Subordinazione e ammirazione, identificazione con l'autorità	Osservanza della norma	Osservanza dell'appartenenza
<b>Comunicazione organizzativa</b>	A una via, dall'alto verso il basso	A una via, molto formalizzata	Informale, trasversale
<b>Bisogni gratificati</b>	Di dipendenza e protezione	Di sicurezza e stabilità	Di controllo, gestione della frustrazione, mistificazione delle competenze professionali, nascondimento
<b>Particolarità</b>			L'organizzazione assume un volto bifronte: da un lato struttura, ruoli, sistemi formali, e dall'altro gruppi di potere verticali, orizzontali e trasversali; l'appartenenza all'organizzazione finisce sullo sfondo.
	<b>TECNOCRATICA</b>	<b>COOPERATIVA</b>	
<b>Leadership</b>	Ottimizzatore della prestazione dei singoli	Spesso esistono criteri di rotazione delle responsabilità, livelli gerarchici minimi	
<b>Valori fondamentali</b>	Competenza professionale, rispetto dell'organizzazione, raggiungimento dell'obiettivo	Partecipazione e consenso, presa di decisioni condivisa	
<b>Comunicazione organizzativa</b>	Attraverso frequenti rapporti interpersonali informali	Fluida, informale, a rete	
<b>Bisogni gratificati</b>	Auto affermazione, rimozione delle dinamiche emotive	Di fusione col gruppo	
<b>Particolarità</b>			

### Alcuni elementi caratterizzanti la Cultura

1. Valori fondamentali
2. Criteri di avanzamento
3. Concezioni ricorrenti sulla natura dell'uomo
4. Rappresentazione dell'attività lavorativa
5. Comunicazione
  - Funzioni assegnate alla comunicazione (per cosa viene usata)
  - Contenuti (cosa viene comunicato intenzionalmente)
  - Flussi di comunicazione (da chi a chi)
  - Strumenti di comunicazione (come, attraverso cosa)
6. Concetto dell'utente
7. Gestione del conflitto
8. Clima

Sviluppare le attività di comunicazione significa incidere fortemente sulla cultura organizzativa: sul modo di concepire il lavoro e le relazioni all'interno del lavoro, sui comportamenti e le abitudini, sulle modalità di partecipazione e di presa di decisione, sulla consapevolezza, la responsabilità e l'immagine percepita dell'organizzazione.

Lo sviluppo delle attività di comunicazione può avere importanti conseguenze sull'organizzazione:

- Sviluppare la collaborazione tra uffici e enti diversi
- Stimolare la creatività
- Favorire le relazioni interne
- Aumentare la consapevolezza
- Coinvolgere il personale nelle scelte strategiche e nelle modalità operative
- Riaffermare i valori guida di partecipazione, trasparenza, qualità
- Migliorare l'immagine
- Rendere più fluido e ricco il rapporto con il cittadino

Un corretto sviluppo della comunicazione si basa sulla conoscenza e l'utilizzo strategico di tutte le forme comunicative di cui l'organizzazione decide di disporre.

A queste forme, si aggiungono anche una serie di "fatti organizzativi" che non possono dirsi effettivamente frutto di un atto comunicativo, ma esprimono (e quindi veicolano, diffondono) comunque determinati significati. Ne sono esempi: gli artefatti (l'arredamento, la disposizione degli uffici, la tecnologia impiegata, ecc.); lo stile di leadership: autoritario, partecipativo, formale/informale, ecc.; i sistemi retributivi e di sviluppo di carriera.

## Appunti di comunicazione interpersonale

Spunti e riflessioni per la conoscenza dei processi di comunicazione interpersonale.

### La comunicazione interpersonale

**Il principale strumento di comunicazione e il più importante soggetto comunicativo siamo NOI. Saremo tanto più efficaci ed efficienti a gestire processi e attività di comunicazione quanto più metteremo a punto questo strumento.**

La comunicazione è sempre finalizzata, ha sempre uno scopo, più o meno consapevole, come ad esempio:

- Acquisire o fornire informazioni
- Stabilire e monitorare relazioni
- Appagare bisogni emotivi, ad esempio di appartenenza, riconoscimento, ecc.
- Ottenere condivisione, persuadere

Una INTERAZIONE COMUNICATIVA è l'insieme di diverse sequenze comunicative all'interno di un contesto dove le fonti di significato possono essere molteplici:

1. fonti di conoscenza pre-esistenti in ciascun attore comunicativo
2. fonti di situazione (oggetti, ambiente socio-fisico)
3. informazioni intenzionali prodotte dagli attori
4. informazioni non intenzionali prodotte dagli attori

**L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE E' DETERMINATA DAL SIGNIFICATO CHE IL RICEVENTE ATTRIBUISCE AL MESSAGGIO DELL'EMITTENTE. SE QUESTO SIGNIFICATO E' MOLTO DIVERSO DA QUELLO INTENZIONALE DELL'EMITTENTE, SI HA IL FRAINTENDIMENTO.**

La COMUNICAZIONE INTERPERSONALE, o comunicazione interattiva tra persone:

- E' costituita da una serie di mosse, alcune intenzionali, altre no
- E' giocata tra due o più interlocutori
- In essa, ogni mossa tiene conto della precedente e influenza la successiva
- In essa, l'andamento della relazione dipende dalla responsabilità che entrambi si assumono nell'evitare fraintendimenti
- E' costituita da due macrodimensioni: quella del significato esplicito (veicolato dal linguaggio) e quella del significato implicito

Gli esseri umani, per comunicare, utilizzano 3 canali:



Verbale



Paraverbale



Non verbale

Paraverbale e Non verbale esprimono i nostri messaggi impliciti: le nostre emozioni e le nostre intenzioni. Questi due canali normalmente sfuggono al nostro controllo.

### **CREDIBILITA' = COERENZA**

Se i tre canali sono coerenti ⇒ massima credibilità

Se i tre canali sono in contrasto ⇒ le parole "perdono" valore, diffidenza

**ESSERE CONSAPEVOLI DI COME E COSA COMUNICHIAMO A LIVELLO PARAVERBALE E NON VERBALE MIGLIORA L'EFFICACIA DELLA NOSTRA COMUNICAZIONE.**

**ESSERE CONSAPEVOLI DELLE NOSTRE INTENZIONI ED EMOZIONI MIGLIORA L'EFFICACIA DELLA NOSTRA COMUNICAZIONE.**

### **Comunicazione e meta-comunicazione**

Gli esseri umani metacomunicano.

Esprimono, cioè, non solo contenuti e informazioni esplicitamente mediate dal linguaggio, ma anche altre informazioni, implicite, riguardanti lo scambio comunicativo stesso, e in particolare:

- opinione che l'emittente ha del destinatario;
- opinione che l'emittente ha della situazione in cui si trova a comunicare
- espressioni di sé (emozioni, intenzioni)

Queste informazioni sono veicolate principalmente dai canali paraverbale e non verbale; vengono "inferite" dal ricevente, e ciò dà luogo alla maggior parte dei fraintendimenti tra le persone. Spesso anche in modo non consapevole.

E' esperienza comune di ciascuno di noi rispondere negativamente a sollecitazioni comunicative non tanto per il loro contenuto esplicitato verbalmente, ma per il "modo" con cui ci vengono poste; questo significa che qualcosa, nella dimensione metacomunicativa, ci ha disturbato o addirittura offeso.

Aver cura del modo con cui comunichiamo, e non solo di ciò che esplicitamente comunichiamo, significa monitorare la metacomunicazione.

La semplice richiesta "posso vedere il tuo lavoro?", può acquisire, agli occhi del ricevente, significati molteplici, sia rispetto al contesto in cui viene detta, che al modo. Potrebbe essere interpretata dal ricevente come una richiesta di aiuto, o un ordine, o un'espressione di sfiducia e disistima, o una sfida....

A seconda di come il ricevente interpreterà il messaggio, deciderà di rispondere in un modo o in un altro. L'attribuzione di significato sarà in parte del tutto soggettiva (in funzione delle risorse attribuzionali del ricevente), in parte condizionata dalla situazione in cui viene detta, e in parte sollecitata e guidata dai segnali metacomunicativi.

Maggiore è la porzione implicita di comunicazione, maggiore è il rischio di fraintendimenti!

## Schema vuoto di mappatura

Definito il contesto complesso all'interno del quale ci stiamo muovendo, dobbiamo mettere a punto uno strumento che ci permetta di visualizzare efficacemente gli elementi principali che caratterizzano la nostra realtà professionale in termini di relazioni, in modo da individuare facilmente non solo la posizione organizzativa che caratterizza ogni Urp partecipante all'interno del suo Ministero, ma anche gli strumenti, i destinatari e le fonti di informazione attraverso cui l'Urp persegue i suoi obiettivi ed agisce le sue funzioni.

### MAPPATURA DEL CONTESTO: FLUSSI E SOGGETTI DI COMUNICAZIONE

Questo lavoro ti servirà per individuare con precisione i principali fornitori delle informazioni di cui necessita il tuo Ufficio ed i principali destinatari del tuo lavoro, nonché la tipologia di informazioni che circolano e gli strumenti comunicativi utilizzati a questi scopi; con i dati che produrrà, potrai pianificare il miglioramento e l'ottimizzazione della rete comunicativa in cui il tuo Ufficio è inserito.

Prendiamo quale centro di riferimento l'Ufficio Relazioni con il Pubblico. Prima di tutto, vediamo qual è la sua posizione organizzativa all'interno del tuo Ministero: prova a disegnare qui sotto l'organigramma, indicando dove di preciso è collocato il tuo Ufficio Relazioni con il Pubblico.

Adesso vediamo in quale tipo di rete comunicativo relazionale è inserito il tuo Ufficio Relazioni con il Pubblico.  
Quali sono le sue fonti di informazione? Listale nella tabella seguente e indica, per ciascuna fonte, la tipologia di informazioni raccolte e gli strumenti comunicativi utilizzati.

	<b>FONTI DI INFORMAZIONE</b>	<b>TIPOLOGIA DI INFORMAZIONE</b>	<b>STRUMENTI</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
.....			



A questo punto andiamo a individuare le informazioni in uscita dall'ufficio Relazioni con il Pubblico.  
A chi fornisce informazione? Lista i soggetti destinatari nella tabella seguente e indica, per ciascun destinatario, la tipologia di informazioni erogate e gli strumenti comunicativi utilizzati.

	<b>SOGGETTI DI INFORMAZIONE</b>	<b>TIPOLOGIA DI INFORMAZIONE</b>	<b>STRUMENTI</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
.....			

## RAPPRESENTAZIONE GRAFICA

Partendo dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico al centro, rappresenta graficamente i flussi ed i soggetti comunicativi che lo coinvolgono. Indica se le informazioni sono in entrata o in uscita con la direzione della freccia che disegnerai.



A QUESTO PUNTO, POSSIAMO ALLARGARE LA PROSPETTIVA E MAPPARE GLI STRUMENTI COMUNICATIVI UTILIZZATI DAL TUO MINISTERO.

	COMUNICAZIONE INTERPERSONALE	COMUNICAZIONE CARTACEA	COMUNICAZIONE MEDIATA DAGLI STRUMENTI TECNOLOGICI	COMUNICAZIONE ICONICA	COMUNICAZIONE DI IMMAGINE
Ad uso interno	E' costituita da tutti gli scambi faccia a faccia; tali scambi possono essere formali, come <i>colloqui, riunioni, incontri, corsi, seminari, conferenze</i> , e informali: a <i>mensa</i> , negli <i>spazi 'break'</i> , lungo i <i>corridoi</i> , in occasione di riti particolari come <i>pranzi, cene</i> e altre occasioni.	Raccoglie <i>lettere, circolari, bollettini, opuscoli, manuali, house-organ, questionari, sondaggi, articoli, bacheche</i> . E' veicolata sia dagli strumenti che gestisce direttamente l'organizzazione, che dai mass media.	Per prima cosa il <i>telefono</i> e la gestione dei flussi telefonici; poi le forme di <i>comunicazione scritta</i> veicolate, e adeguatamente trasformate, dagli strumenti informatici: <i>posta elettronica, newsletter, intranet</i> . Infine, gli <i>elaborati multimediali: produzioni audio-visive, documentari, cd-rom</i> .	<i>Marchi, immagini, cartellonistica</i> . Spesso, le immagini rappresentano dei veri e propri simboli.	Questa particolare forma di comunicazione può raccogliere i più svariati strumenti; si distingue per lo scopo, che è di promuovere l'immagine dell'organizzazione o del territorio che rappresenta. Avvenimenti speciali con elevata risonanza esterna (fiere, convegni, manifestazioni) ne sono gli elementi principali.
Ad uso esterno	E' costituita da tutti gli scambi faccia a faccia; tali scambi possono essere formali, come <i>interazioni professionali tra dipendenti e utenti, conferenze stampa, interviste</i> , oppure informali.	<i>Comunicati stampa, articoli, cartelli informativi, bacheche a visibilità esterna, giornali periodici</i> .	Comunicazione telefonica; comunicazione veicolata dalla rete Internet: sito, posta elettronica, newsletter; produzioni audio-visive, documentari, cd-rom.	<i>Marchi, immagini, cartellonistica</i> . Spesso, le immagini rappresentano dei veri e propri simboli.	Questa particolare forma di comunicazione può raccogliere i più svariati strumenti; si distingue per lo scopo, che è di promuovere l'immagine dell'organizzazione o del territorio che rappresenta. Avvenimenti speciali con elevata risonanza esterna (fiere, convegni, manifestazioni) ne sono gli elementi principali.

Quali forme di comunicazione sono abitualmente utilizzate dal Tuo Ufficio Urp del Ministero?

	COMUNICAZIONE INTERPERSONALE	COMUNICAZIONE CARTACEA	COMUNICAZIONE MEDIATA DAGLI STRUMENTI TECNOLOGICI	COMUNICAZIONE ICONICA	COMUNICAZIONE DI IMMAGINE
Ad uso interno					
Ad uso esterno					

Quali sono gli scopi consapevoli che il tuo Urp persegue attraverso le varie tipologie di comunicazione?

	COMUNICAZIONE INTERPERSONALE	COMUNICAZIONE CARTACEA	COMUNICAZIONE MEDIATA DAGLI STRUMENTI TECNOLOGICI	COMUNICAZIONE ICONICA	COMUNICAZIONE DI IMMAGINE
Ad uso interno					
Ad uso esterno					

---

Materiali utilizzati nel terzo e nel quarto incontro  
19 e 20 novembre 2001

Case-history, testimonianze e approfondimenti tecnici.

**L'esperienza del Ministero della Salute sulla comunicazione interna**

E' possibile prendere visione del [materiale prodotto dal Ministero della Salute](#) nella sezione Conoscere processi di lavoro, Comunicazione interna.

---

Materiale del quinto incontro  
21 dicembre 2001

CONCLUSIONI

**Protocollo d'intesa**

Il Laboratorio, durante gli incontri svolti, ha lavorato trasversalmente anche alla realizzazione di uno strumento tecnologico di comunicazione: il **Webring** degli URP dei Ministeri. Oltre a tracciare le caratteristiche tecniche ed organizzative necessarie alla sua realizzazione, il Laboratorio ha predisposto un protocollo di intesa quale documento formale di definizione e sottoscrizione dell'iniziativa da proporre in un momento successivo anche agli URP delle altre amministrazioni centrali che non hanno partecipato al Laboratorio.

*Proposta di*

**PROTOCOLLO D'INTESA PER LA REALIZZAZIONE  
DEL WEBRING DEGLI URP DEI MINISTERI**

I termini e le ragioni della presente intesa scaturiscono da uno dei momenti di analisi e di confronto emersi nel corso delle attività del Laboratorio "URP degli URP" su "La comunicazione interna e le nuove tecnologie", tenutosi presso il Dipartimento della Funzione Pubblica nei mesi di ottobre-dicembre 2001 con la partecipazione del personale URP dei seguenti Ministeri:

Ministero per i beni e le attività culturali  
Ministero delle comunicazioni  
Ministero della difesa  
Ministero dell'economia e della finanze  
Ministero della giustizia  
Ministero delle infrastrutture e dei trasporti  
Ministero del lavoro e delle politiche sociali  
Ministero della salute

L'intesa si inserisce nell'ambito di attuazione dell'articolo 8, lettere c) ed e), della legge 7 giugno 2000, n. 150, e mira a realizzare il network degli URP dei Ministeri che ne faciliti l'interconnessione, la comunicazione e l'integrazione dei servizi. Tale network si rende pubblicamente visibile con l'avvio di una

iniziativa di comunicazione istituzionale su internet, chiamata "Webring degli URP dei Ministeri", mediante il collegamento con un sistema di link dei siti web dei Ministeri che aderiscono.

Obiettivi perseguiti dall'iniziativa sono:

1. creare uno strumento di facile utilizzo per la **navigazione degli utenti** internet attraverso le pagine degli URP dei Ministeri e l'accesso alle informazioni e ai servizi presenti nei rispettivi siti;
2. facilitare i processi di **comunicazione interna** tra URP e redazioni internet al fine di realizzare un miglior coordinamento;
3. adeguare la comunicazione dei siti web dei Ministeri agli standard di qualità previsti dalla metodologia di analisi del CENSIS-ATENEA ARPA-C, relativamente alla presenza degli URP negli indici: "Caratterizzazione istituzionale" e "Trasparenza".

In ragione di quanto sopra, i firmatari

### SI IMPEGNANO

a promuovere i passi organizzativi necessari per:

- a. l'inserimento nella homepage del proprio sito web, qualora già non sia previsto, del link alle pagine URP, curandone l'arricchimento, la strutturazione e la promozione dei contenuti e dei servizi in esse contenuti;
- b. l'inserimento nella homepage dell'URP del logo del Webring, appositamente progettato, e che rappresenta l'iniziativa, per rendere possibile la navigazione degli utenti attraverso l'anello dei siti web degli URP dei Ministeri, sia in modalità sequenziale, sia in modalità casuale ("random").

A questo scopo, il Dipartimento della Funzione Pubblica nomina un Ring Master che avrà il compito di curare la realizzazione dell'iniziativa coordinandosi con i Responsabili URP e i Responsabili dei siti web dei Ministeri.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica si impegna altresì a promuovere l'iniziativa del Webring per farne conoscere finalità e modalità, mettendone in rilievo la funzione svolta dagli URP delle Amministrazioni centrali di facilitazione all'accesso, alle informazioni pubbliche e alla conoscenza su internet delle amministrazioni stesse.

Roma, 21/12/2001

I PARTECIPANTI AL LABORATORIO

## Contenuti minimi delle pagine web degli URP delle amministrazioni centrali

La proposta di Claudio Casadio

Al fine di assicurare un livello minimo di contenuti e per garantire una omogeneità di base come previsto anche dal progetto di ring tra i vari URP dell'Amministrazione Centrale dello Stato si indicano i seguenti punti come base comune di impegno per la pubblicazione nelle pagine web dei rispettivi urp:

1. Informazioni generali

**Dove siamo.**

Indirizzo completo dello sportello comprendente anche una mappa e indicazioni sui mezzi di trasporto

pubblici di collegamento.

Sono da prevedere anche tutte le indicazioni per i contatti ovvero telefono, call center, fax, mail, nome operatori, ecc.

### Orario di apertura al pubblico

#### Cosa facciamo.

Ovvero mission, finalità e progetti di lavoro. In questa sezione si può prevedere l'inserimento di eventuale documentazione sia legislativa in generale (normativa per l'accesso, L. 150/2000, ecc.) o specifica rispetto al proprio Ministero/struttura di riferimento sia di propria produzione come attività di progettazione o lavoro del proprio URP.

2. Guida ai servizi.  
Ovvero: Come fare per...

In queste pagine si tratta di rendere consultabile nelle pagine web la **banca dati dei procedimenti di competenza degli Uffici della propria amministrazione**.

Tale banca dati, realizzata e aggiornata in modo condiviso con gli apparati della propria struttura di appartenenza, può contenere informazioni a più livelli e in particolare:

- a) informativo e di carattere generale;
- b) **specializzata** con indicazioni specifiche su ogni singolo procedimento di competenza degli Uffici della propria amministrazione con allegata eventuale manualistica e modulistica compresi facsimili nel caso che per il procedimento in oggetto siano previste richieste o domande da parte degli utenti interessati.

Per tutta la documentazione di queste pagine, da allegare alle schede di ogni singolo procedimento, è utile anche l'adozione di standard informatici comuni.

I principali formati utilizzati per gli allegati dovrebbero essere i seguenti:

- RTF (rich text format) per gli allegati comuni in formato testo; o
- PDF (richiede Adobe Acrobat) per gli allegati in formato testo. Eventualmente per allegati di tipo modulistica il file pdf può essere reso compilabile.
- ZIP (file compressi) per eventuale altre documentazione. Tali file compressi dovrebbero comunque essere sempre forniti nelle modalità autoestraibili.

Si propone di evitare l'uso di rendere prelevabili documenti in formato doc sia perché questo formato pur essendo ormai uno standard comune è pur sempre un formato proprietario e sia per i rischi sempre presenti di diffusione virus con le macro di questo formato.

3. Usabilità e accessibilità delle pagine web.  
Verifica secondo le linee guida WAI elaborate dal W3C.

Tutte le pagine degli Urp devono essere realizzate in adesione alla campagna "Usabilità con ogni browser" che promuove lo sviluppo di pagine web compatibili universalmente. Nella redazione dovranno essere tenute sempre in considerazione le linee guida per l'organizzazione, l'usabilità e l'accessibilità dei siti web dalle pubbliche amministrazioni, prodotte dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, nonché la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 marzo 2001 e la circolare Aipa del 6 settembre 2001 e le indicazioni.

E' inoltre da rispettare l'impegno di realizzare pagine web



secondo le linee guida WAI, elaborate dal W3C e sottoposte alla validazione del consorzio W3C.

#### 4. Mappa

Considerando la dimensione che verrà ad assumere la Guida ai servizi è opportuna anche la realizzazione di una mappa delle pagine realizzate dall'URP.

Poiché la mappa delle pagine realizzate dall'Urp può essere opportunamente inserita nelle più generale mappa del sito web dell'Amministrazione, l'Urp si può proporre come realizzatore, coordinatore e responsabile della mappa dell'intero sito.

#### 5. Collegamenti

Nella sezione di link curata dall'Urp si propone almeno la presenza delle seguenti categorie:

- il **webring** degli Urp delle Amministrazioni Centrali dello Stato;
- l'articolazione strutturale nel territorio di eventuali strutture di riferimento della propria amministrazione con particolare attenzione agli urp e alle pagine web esistenti. Ad esempio per l'Urp del Ministero della Salute si tratta di indicare tra l'altro gli Urp e le pagine web delle Aziende Sanitarie Locali.
- link vari di carattere generale;

A cura di Claudio Casadio URP provincia di Ravenna