

## ***Il punto sul terzo incontro***

*A cura di Annalisa Gramigna, Nicoletta Levi, Stefania Stecca*

L'ordine del giorno del terzo incontro del Tavolo di Lavoro sulla Comunicazione Interna prevedeva la discussione su due temi conclusivi: **la pubblicità e la formazione** dell'organizzazione relativamente agli strumenti di comunicazione che si intende o che si sono implementati e **la verifica dell'efficacia** delle azioni messe in campo.

E' evidente infatti che, per quanto esista un gruppo di lavoro finalizzato a presidiare le attività di comunicazione interna, gli strumenti hanno bisogno di essere conosciuti da tutta l'organizzazione. Se da una parte si può contare su un'implicita conoscenza del progetto, dall'altra ci si deve porre il problema della "meta comunicazione" ovvero della comunicazione della comunicazione come modalità per essere puntuali e tendenzialmente universali.

In particolare dunque è bene fare fronte a diverse esigenze, tra le quali:

- far conoscere le novità
- formare al loro utilizzo
- presidiare e sostenere i bisogni

La seconda incombenza è relativa alla verifica periodica: il progetto di comunicazione interna ha bisogno di essere costantemente verificato ed è perciò necessario innescare meccanismi di feed back che consentano il monitoraggio e la valutazione del progetto in corso e, quindi, le eventuali esigenze di ridefinizione.

Ma cosa è emerso dal confronto con le amministrazioni partecipanti?

### **Quale comunicazione per la comunicazione interna?**

Nel corso dell'incontro ci si è concentrati principalmente sulle modalità adottate nelle diverse amministrazioni per coinvolgere, sensibilizzare e formare i colleghi alla comunicazione interna. Questa infatti li riguarda in quanto destinatari ma anche in quanto produttori di informazioni, conoscenze e contenuti vari.

Dal confronto emerge come la formazione sia una leva utilizzata per condividere conoscenze e definire obiettivi comuni riguardo la comunicazione interna. La formazione in genere è rivolta alla rete dei referenti ovvero a coloro ai quali è toccato in sorte di diventare punti di riferimento all'interno di ogni settore o servizio.

La formazione rivolta ai referenti è di diverso tipo: negli enti più grandi e a forte tradizione burocratica (INAIL e Agenzie delle entrate) la formazione ha avuto ad oggetto il linguaggio. Più diffusa la formazione funzionale all'uso degli strumenti informatici messi a disposizione: intranet, schede on line che raccolgono aggiornamenti per i front office, ecc. Un lavoro costante che viene proposto alla rete dei referenti ha a che fare con il loro ruolo e i loro compiti quindi con gli obiettivi e i risultati attesi grazie al loro lavoro.

Nelle realtà più complesse sono stati prodotti anche supporti per favorire la diffusione di conoscenze (Cd rom) oppure creati strumenti ad hoc per intervenire direttamente nella semplificazione e razionalizzazione dei processi di produzione (Inpdap Trieste).

Chi programma e progetta la comunicazione interna (i nostri interlocutori intorno al tavolo) tende a partire dai fabbisogni espressi dai colleghi.

E' meno chiaro come la comunicazione interna entra (ed esce) dalle logiche "alte" dell'ente ovvero dalle strategie generali. Lo si capisce in contesti in forte sviluppo (le amministrazioni burocratiche che stanno lavorando alla creazione di nuove condizioni per erogare servizi efficienti) dove si dice che la comunicazione interna ha una funzione principalmente volta a collegare i lavoratori consentendo ad ognuno di far meglio il proprio lavoro per ottenere, complessivamente, risultati migliori.

Nelle realtà più piccole, invece, emerge una certa casualità anche nella definizione degli obiettivi che deve avere la comunicazione interna. Così, dove la comunicazione interna è gestita da chi si occupa anche di quella esterna di fatto serve principalmente per favorire quella esterna.

Inoltre, quando l'iniziativa di razionalizzare la comunicazione esterna attraverso un miglioramento dei flussi interni è un'iniziativa (e un'esigenza) sentita principalmente dal responsabile della comunicazione, la legittimazione data ai progetti e alle iniziative di comunicazione interna è bassa.

Questo ci dice che servono cambiamenti complessivi e vissuti come cambiamenti significativi per portare le persone a modificare i loro abituali comportamenti. In fondo una nuova comunicazione interna implica, per tutti, nuove conoscenze, nuovi elementi di attenzione, l'uso di strumenti diversi da quelli abituali, ecc.

### **E quale verifica?**

Avviate azioni di comunicazione interna ci sono diversi momenti e modalità di verifica dei loro effetti anche se, principalmente, si tratta di verifiche qualitative e deduttive. Ad ogni modo gli strumenti predisposti prevedono forme di interazione con il gruppo della comunicazione interna: forum, spazi per segnalazioni, ecc.

La presentazione di alcune esperienze fa capire come la capacità di focalizzare l'attenzione sui bisogni di chi deve utilizzare certe informazioni o conoscenze, produce contenuti e logiche di organizzazione degli stessi molto mirati.

### **Nodi irrisolti e criticità**

Ci sono, infine, due aspetti che il Tavolo non ha messo sufficientemente in evidenza e non ha affrontato né dal punto di vista della criticità né da quello delle possibili soluzioni:

- La comunicazione interna come produzione e condivisione di conoscenza;
- Come si passa dall'organizzazione ideale a quella reale: cioè come l'organizzazione reale fa i conti con il caso critico e lo prende in carico decidendo come trattarlo.

Alcune esperienze si concentrano molto sugli strumenti e altre sulla relazione, da cosa dipende?

- Dal committente-capo
- Dal responsabile della comunicazione interna
- Dalla vita dell'organizzazione e dalla sua storia
- ...

In alcuni casi si ha la sensazione che ci sia un disegno, in altri che ci sia una certa casualità nella scelta.

Il tentativo è quello di mettere in equilibrio la comunicazione interna rivolta all'individuo (come singolo e nel suo ruolo sociale di "cittadino di una comunità: info su missione, benessere organizzativo, carta etica , compro/offro, tempo libero, ecc.) o al lavoratore (nel suo ruolo funzionale: info per migliorare la propria prestazione e quella degli altri; info su processi, obiettivi; info per migliorare la comunicazione esterna "accentrata", ecc.)

In alcuni casi si parte dallo strumento in quanto non ci sono alternative: perché mancano le condizioni organizzative per avviare piani strategici e manca la leadership (per es. in alcuni contesti all'urp non è riconosciuta)