

## *Il punto sul primo incontro*

*a cura di Annalisa Gramigna, Nicoletta Levi e Stefania Stecca*

### **Da dove si parte per strutturare la comunicazione interna**

Sono veramente tanti i temi da sviluppare per capire cos'è e come si gestisce la comunicazione interna: dalle questioni legate alla sua funzione a quelle, invece, relative ai singoli strumenti, passando per l'individuazione dei destinatari e della creazione del disegno organizzativo necessario a dare gambe e a sostenere nel tempo la comunicazione interna.

Ma per comprendere come sia possibile strutturare e razionalizzare l'uso di strumenti, modalità comunicative e disegni organizzativi adeguati è necessario, anzitutto, partire dall'analisi dei bisogni dei singoli - qualcuno li chiama desideri – per definire gli obiettivi dell'organizzazione.

Questo punto di partenza è fondamentale onde evitare di costruire fragili case senza fondamenta, ma soprattutto ha lo scopo definire alcuni snodi significativi in materia di comunicazione interna. Le iniziative di ascolto dovrebbero mirare a indagare e approfondire:

- le esigenze di comunicazione formali e informali dei singoli (cosa è necessario per me per il mio lavoro, cosa è più utile sia allocato in “luoghi” precisi per fruizioni “all’occorrenza”, cosa invece necessita di momenti qualificati di approfondimento e di modalità adeguate che lo consentano?)
- le tipologie di contenuti che differenziano le esigenze (quali contenuti sono formalizzabili e quali è meglio mantenere su livelli informali di comunicazione)
- le esigenze di capitalizzazione e patrimonializzazione del sapere, sia per i singoli sia per la struttura organizzativa nel suo complesso
- le conoscenze da sostenere per tutto il personale (nella seconda giornata cercheremo di definire meglio i destinatari della comunicazione) e quindi le conseguenti esigenze di formazione e di informazione specifica
- i punti di fluidità e le strozzature alla circolazione informativa sull'asse verticale (dall'alto verso il basso ma anche dal basso verso l'alto) e sull'asse orizzontale (tra funzioni, servizi, uffici diversi)
- il disegno organizzativo a sostegno della comunicazione interna esistente e le sue eventuali carenze in riferimento agli aspetti esplorati

La prima questione lanciata ai partecipanti del Tavolo riguarda, quindi, questo preliminare lavoro di analisi e mappatura dell'esistente. Si chiede ai presenti di raccontare *se e come* è stata realizzata questa analisi e attraverso quali metodologie.

Gli interventi dei partecipanti fanno capire che la comunicazione interna diventa utile per l'organizzazione in condizioni particolari: riorganizzazioni (dell'ente intero oppure della funzione comunicazione); necessità di recuperare produttività; miglioramento dei servizi e delle risposte ai cittadini . In questi casi i vertici delle amministrazioni legittimano, spesso con forza, i progetti di comunicazione interna che diventano funzionali soprattutto ad una più efficace circolazione delle informazioni per il miglioramento dei processi organizzativi. C'è poi, un secondo ordine di esigenze che emerge, potremmo dire, "dal basso" attraverso indagini relative al benessere organizzativo o indagini di clima. In questo caso la comunicazione interna è più centrata sulla necessità di creare senso di appartenenza e condividere valori comuni.

Le testimonianze delle amministrazioni presenti hanno evidenziato come nel primo caso le organizzazioni si concentrano sulla creazione di strumenti funzionali alla più rapida circolazione delle informazioni. Per questo, però, si deve diffondere e condividere la responsabilità della qualità dei contenuti. Nel secondo caso, invece, servono regole e riferimenti valoriali comuni, oltre a modalità che consentano la condivisione e la valorizzazione delle persone e delle loro conoscenze.

### *Alcune premesse*

1. occorre avere molta chiarezza e molta consapevolezza del disegno organizzativo in cui la comunicazione interna dovrà collocarsi. Il disegno organizzativo "racconta" molte cose dell'organizzazione che è bene mettere a fuoco prima di decidere gli obiettivi di un piano di comunicazione interna e le relative azioni. Ad esempio: quali persone sono collocate in quali ruoli, quali e quante professionalità sono diffuse dentro l'organizzazione, come lavora l'organizzazione ecc.
2. la quantità della conoscenza che viene prodotta dentro un'organizzazione. Ogni organizzazione produce una grandissima quantità di informazioni, tutte potenzialmente interessanti. In un programma di comunicazione interna dobbiamo mettere a fuoco quali informazioni è opportuno e necessario far circolare e rendere disponibili e quali invece possono essere ignorate da un'azione di tipo strutturale;
3. lo stesso tipo di selezione intelligente deve essere compiuta anche rispetto al sapere che si produce al di fuori dell'organizzazione ma che potrebbe essere importante far circolare all'interno dell'ente; anche in questo caso però occorre selezionare ciò che viene incontro alle esigenze di formazione di un'organizzazione e ciò che invece non dovrebbe essere trattato.

### *Analisi quantitativa o qualitativa?*

Il primo momento della programmazione o comunque l'avvio di processi strutturati di comunicazione interna è legato ad una fase di ascolto e valutazione dell'esigenza o del problema che rende necessario "occuparsi" di comunicazione interna. Cosa significa dunque?

- Significa attivare processi che consentano di comprendere i bisogni, i problemi e più in generale le varie esigenze di comunicazione del personale che lavora e dà vita all'organizzazione. Le rilevazioni potranno quindi indagare:
  - la qualità della circolazione delle informazioni (verticalità/orizzontalità – bidirezionalità su entrambi gli assi)
  - le tipologie di contenuti, la loro ideale circolazione/fruizione
  - le modalità e gli strumenti di comunicazione da formalizzare
  - gli spazi e le modalità di comunicazione informale
  - la struttura organizzativa a supporto della circolazione informativa
  - le conseguenti competenze del personale coinvolto (competenze specifiche e competenze diffuse)
  
- Significa mettere a punto metodologie di ascolto e rilevazione
  - la scelta del metodo (quantitativo o qualitativo, a risposta chiusa a risposta aperta) è fondamentale e può condizionare le risposte ottenute, così come la scelta del campione da coinvolgere
  - un momento chiave: la lettura dei risultati e l'importanza di lasciare aperta la possibilità di “scoprire” aspetti non conosciuti.

L'analisi dello stato dell'arte (bisogni, strumenti in uso, abitudini e resistenze, ecc.) è stata fatta principalmente attraverso strumenti quantitativi. La complessità, anche dimensionale, di alcune amministrazioni fa sì che si preferisca creare e distribuire uno strumento di rilevazione che faciliti la raccolta delle informazioni. In genere, quindi, si utilizza un questionario compilato; non vengono selezionati campioni ma il questionario viene distribuito a tutti e la riconsegna è spontanea.

Ci sono meno esperienze di rilevazioni qualitative, attraverso interviste a testimoni privilegiati e focus group.

Dalle testimonianze dei presenti si colgono almeno due fattori che condizionano la scelta del metodo:

- La dimensione dell'ente;
- Il ruolo e la legittimazione di cui gode l'ufficio che si occupa di comunicazione interna.

Tra i soggetti che sono stati ascoltati e coinvolti in una prima fase di analisi dello stato dell'arte qualcuno cita anche i Sindacati come voce forte dei dipendenti.

Dal confronto emergono alcune costanti relative agli strumenti della comunicazione interna ma questo aspetto sarà oggetto di una discussione più approfondita nel corso del secondo incontro.

### *Alcune considerazioni generali*

La difficoltà principale legata alla comunicazione interna non riguarda l'uso degli strumenti ma, piuttosto, resistenze e prassi che marcano una certa cultura organizzativa. Cercheremo di capire, soprattutto attraverso le esperienze, come si possa incidere proprio sulla cultura diffusa all'interno di un'organizzazione e quali siano i fattori che attivano il cambiamento. Intanto, dal primo incontro, emergono almeno due situazioni da cui si parte per ripensare la comunicazione interna: le trasformazioni organizzative (quelle hard) che, per funzionare, hanno bisogno di essere sostenute da una buona comunicazione interna; nuove modalità di gestione del personale che passano dalla definizione di nuove forme di "cittadinanza" dei lavoratori.

In tutti i casi, comunque, se si vuole che la comunicazione interna abbia successo occorre coinvolgere e far partecipare le persone: *coinvolgimento* e *partecipazione* sono un'esigenza operativa.

Infine, è importante sottolineare che la costruzione di un sistema di comunicazione interna non serve tanto perché tutti sappiano tutto quanto perché le informazioni necessarie arrivino ad ognuno per migliorare la qualità del proprio lavoro.

Infine è utile precisare che ha un ruolo rilevante anche la comunicazione informale, quella che non riguarda per forza e solo l'ambito lavorativo. Questa, infatti, favorisce la socializzazione e consente di relazionarsi e viverci come una persona e non solo come un lavoratore. Diverse amministrazioni sono attente anche a questo aspetto creando, per esempio, spazi liberi nelle newsletter o all'interno delle intranet o con bacheche tipo cerco/offro.