

Università degli Studi di Trieste  
Dipartimento di Scienze Umanistiche

La Comunicazione pubblica

Lezione 10 - 12

Trieste, ottobre/dicembre 2015

prof Eugenio Ambrosi

1

Per una comunicazione efficace

- Individuare il target
- Segmentare il target
- Conoscere il target
- Mettersi nei panni del target
- Attivare meccanismi di feedback
- Verifica dei risultati

prof Eugenio Ambrosi

2

## Le parole chiave dell'innovazione della P.A.

- Trasparenza
- Ascolto
- Semplificazione
- Partecipazione
- Accesso
- Valutazione e correzione
- Efficienza ed efficacia
- Autonomia e responsabilità
- ...

prof Eugenio Ambrosi

3

## Tipologie della comunicazione pubblica

- Comunicazione precettiva
- Comunicazione indicativa
- Comunicazione persuasiva
- Comunicazione informativa

prof Eugenio Ambrosi

4

## Tipologie della comunicazione pubblica

- **Comunicazione verso i media**
- **Comunicazione esterna verso i cittadini**
- **Comunicazione interna verso i dipendenti**
- Comunicazione integrata
- Comunicazione organizzativa

prof Eugenio Ambrosi

5

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

A chi pensiamo quando parliamo di destinatari per la comunicazione interna?

- E' importante riuscire a individuare le variabili significative da considerare per definire al meglio le tante categorie di destinatari interni (e le loro conseguenti esigenze). Alcuni esempi di variabili discriminanti:
  - ✓ l'accesso alla tecnologia
  - ✓ il livello di inquadramento
  - ✓ le differenti esigenze di approfondimento
  - ✓ le abitudini e gli usi consolidati

prof Eugenio Ambrosi

6

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### A che serve?

- Alla riorganizzazione di un ente / della funzione comunicazione
- Alla necessità di recuperare produttività
- Al miglioramento dei servizi ai cittadini
- Al benessere organizzativo

.....

prof Eugenio Ambrosi

7

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

- Analisi della situazione di partenza
- Focalizzazione sui destinatari
- Definire gli obiettivi
- Sviluppare la comunicazione
- Valutare i risultati

prof Eugenio Ambrosi

8

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### ASCOLTO

- **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 entrambe 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.

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

**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 alla organizzazione. Le rilevazioni potranno 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 (specifiche e diffuse)

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

**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.

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

Dalle testimonianze si possono cogliere:

- La dimensione dell'ente

ma anche

- Il ruolo di cui gode l'Ufficio per la comunicazione interna

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### Di che si deve tener conto?

- del disegno organizzativo in cui la comunicazione interna va a collocarsi
- della quantità di conoscenza che viene prodotta dentro l'organizzazione
- del sapere prodotto all'esterno ma utile da fare circolare all'interno

prof Eugenio Ambrosi

13

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### Emergono:

- I destinatari
- Gli obiettivi
- I contenuti
- Gli strumenti
- Le modalità
- Le competenze
- Il disegno organizzativo

prof Eugenio Ambrosi

14

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### **I DESTINATARI:**

- occorre tenere conto delle esigenze di personale che – pur operando all'interno della struttura – non è formalmente inquadrato come “dipendente” ma che ha bisogno di essere inserito in un circuito informativo interno per poter svolgere il proprio lavoro;
- vi sono alcune variabili che ‘discriminano’, includendo alcune categorie ed escludendone altre:
  - ✓ il possesso del pc,
  - ✓ il lavoro esterno
  - ✓ .....

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### **I DESTINATARI:**

- Ruoli decisionali / management
- Ruoli operativi
- Comunità di pratica interne

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### GLI OBIETTIVI:

- la segmentazione del target interno può essere proposta in riferimento agli obiettivi che si intende raggiungere:
  - ✓ gli obiettivi possono essere più facilmente raggiunti se includono nelle azioni di comunicazione interna anche i fornitori dell'ente (tutti o alcuni);
  - ✓ può essere necessario distinguere per livelli di approfondimento con cui si propongono i medesimi contenuti;
  - ✓ contenuti o forme diverse possono essere individuati in rapporto al livello di inquadramento del personale dell'organizzazione e/o anche allo specifico professionale dei dipendenti;
  - ✓ contenuti o forme diverse possono essere individuati anche rispetto ad usi ed abitudini con cui queste figure si rapportano dentro l'organizzazione con gli altri dipendenti e/o strumenti di accesso alle informazioni di accesso alle informazioni

prof Eugenio Ambrosi

17

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### GLI OBIETTIVI:

- Creare identità e senso di appartenenza
- Generare una cultura dell'istituzione
- Sviluppare le risorse umane
- Abbattere i costi di transazione
- Gestire processi di cambiamento

prof Eugenio Ambrosi

18

# LA COMUNICAZIONE INTERNA

## I CONTENUTI

- In merito ai contenuti è importante chiarire **quali contenuti** è necessario rendere accessibili e **a chi**; quindi:
  - ✓ i contenuti trasversali vs quelli specifici
  - ✓ il livello informativo e l'approfondimento
  - ✓ l'utilità dei contenuti per i differenti destinatari
  - ✓ la frequenza di aggiornamento
  - ✓ la periodicità di accesso
  - ✓ la modalità ideale e il grado di formalizzazione
  - ✓ ...

# LA COMUNICAZIONE INTERNA

## GLI STRUMENTI E LE MODALITA'

- **Significa** passare in rassegna strumenti, modalità e abitudini di comunicazione: cosa esiste e cosa si utilizza, cosa funziona e cosa no... cosa si può migliorare, implementare
  - ✓ gli strumenti (intranet, posta elettronica, bacheche, telefono, circolari, sms, modulistica...)
  - ✓ le modalità di comunicazione (riunioni periodiche, incontri informativi, invio di reportistica, consultazioni personali...)
  - ✓ ...

# LA COMUNICAZIONE INTERNA

## GLI STRUMENTI

- Strumenti di memorizzazione (banche dati, cataloghi, guide)
- Strumenti di trasmissione (info unidirezionali, stampa, radio, cinema, tv)
- Strumenti di elaborazione (per la gestione di dati informativi)
- Strumenti di generazione (facilitano processi comunicativi, telefono, teleconferenza, reti telematiche)

# LA COMUNICAZIONE INTERNA

## GLI STRUMENTI

Secondo **K. Deutsch** (*I nervi del potere, 1972*) una struttura complessa deve disporre di una rete diffusa e capillare di fibre in grado di trasportare stimoli e comandi dal cervello alle articolazioni e viceversa. Per fare ciò deve disporre di tre funzioni:

1. la **funzione dei sensi**: essere informata su cosa accade all'esterno
2. la **funzione della memoria**: conoscere il proprio passato e le proprie competenze
3. la **funzione dei nervi**: disporre di una rete efficiente di scambi di informazione fra le parti della propria organizzazione

# LA COMUNICAZIONE INTERNA

## GLI STRUMENTI

SCRITTI	PARLATI	IMMAGINI	TECNOLOGICI
Lettere	Incontri	Foto	Telefono
Circolari	Riunioni	Tv	Posta elettronica
Bollettini	Lezioni	Mostre	<i>Intranet</i>
Opuscoli	Conferenze	Fiere	<i>Chat</i>
<i>House organ</i>	<i>Focus group</i>	Manifestazioni	
Newsletter		Avvenimenti speciali	
Questionari		Multimedialità	
Interviste			
Manuali			Fonte Urp degli Urp

prof Eugenio Ambrosi

23

# LA COMUNICAZIONE INTERNA

## IL DISEGNO ORGANIZZATIVO

**Significa** definire il più adeguato supporto organizzativo a sostegno degli obiettivi di comunicazione interna definiti. Questo richiede di sapere:

- Chi fa/può fare “cosa”
- Le competenze necessarie
  - ✓ specifiche e professionali
  - ✓ diffuse e ‘a sostegno’
- Le attività necessarie

prof Eugenio Ambrosi

24

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### LE STRATEGIE

- **S. dell'informazione per guidare il personale dipendente**, fornisce le informazioni necessarie per far funzionare bene l'ente
- **S. dell'informazione per motivare il personale dipendente**, si ripromette di far conoscere l'ente, i valori, gli obiettivi, i servizi, l'organizzazione, le procedure, etc
- **S. della comunicazione per cambiare l'organizzazione**, l'insieme delle occasioni in cui i dipendenti hanno la possibilità di esprimere il proprio parere

prof Eugenio Ambrosi

25

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### PUBBLICITA' E INFORMAZIONE

- L'importanza della conoscenza diffusa 'in itinere'
- La pubblicità interna
  - ✓ fa conoscere le novità
  - ✓ formare al loro utilizzo
  - ✓ presidiare e sostenere i bisogni
- La verifica periodica
  - ✓ raccolta feedback
  - ✓ introduzione di momenti di verifica
  - ✓ 'rimodellamento'

prof Eugenio Ambrosi

26

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE

- Una volta 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.
- Gli strumenti predisposti prevedono forme di interazione con il gruppo della comunicazione interna:
  - ✓ forum
  - ✓ spazi per segnalazioni
  - ✓ chat
  - ✓ ecc. ....

prof Eugenio Ambrosi

27

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### LE LINEE DI RELAZIONE

- *Top down communication* (la catena del comando)
- *Upward / bottom up communication (feed back di dati)*
- Comunicazione orizzontale (veicola contenuti operativi, funzionali, emotivi in *project team, task force, comitati*)
- Comunicazione trasversale (veicola contenuti operativi, funzionali, emotivi tra posizioni formali non omogenee, in maniera spontanea in *project team, task force, comitati*)

prof Eugenio Ambrosi

28

## LA COMUNICAZIONE INTERNA

### *Ricapitolando ...*

- Analisi della situazione di partenza
- Focalizzazione sui destinatari
- Il quadro degli obiettivi

- 
- Contenuti
  - Modalità di comunicazione e strumenti
  - Disegno organizzativo

- 
- Pubblicità e formazione
  - Verifica e valutazione

## La comunicazione integrata

### COMUNICAZIONE INTEGRATA

- La legge n. 150/2000 indica quali figure capaci di realizzare le attività di informazione e comunicazione nell'amministrazione pubblica il portavoce e l'ufficio stampa, da un lato, e l'ufficio per le relazioni con il pubblico e analoghe strutture, dall'altro.
- La comunicazione interna e la produzione di messaggi complessi verso l'esterno rappresentano momenti differenti della stessa funzione di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni, e pertanto richiedono un coordinamento che nei governi con efficacia le interazioni e le sinergie.
- Nello svolgimento delle attività di comunicazione e informazione, così come nella costruzione degli assetti organizzativi delle loro strutture, le amministrazioni devono, inoltre, considerare centrali e decisivi gli strumenti interattivi della comunicazione on line (Internet-intranet).

## La comunicazione integrata

Per la **Direttiva del ministro della F.P. 2.2.2002 (F. Frattini)**:

«la **comunicazione interna** e la **produzione di messaggi complessi verso l'esterno** rappresentano momenti differenti della stessa funzione di informazione e comunicazione delle PP.AA. e pertanto richiedono un coordinamento che ne governi con efficacia le interazioni e le sinergie».

## La comunicazione organizzativa

### **COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA**

**E. Invernizzi** (*La comunicazione organizzativa, 2000*) definisce la comunicazione interna come «comunicazione organizzativa», e ne identifica quattro tipologie:

- **Funzionale**: veicola le informazioni necessarie per il funzionamento e mette in relazione gli uffici con l'URP
- **Informativa**: fa circolare all'interno le notizie provenienti dall'esterno
- **Formativa**: si esplica nei momenti formativi e di crescita del personale
- **Creativa**: si manifesta nei momenti di confronto

## La comunicazione organizzativa

### COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

- **DEFINIZIONE:** L'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio, e di condivisione di attività comunicazionali su informazioni e valori all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente
- **SOGGETTI:** Coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni, i soggetti esterni interessati/coINVOLTI nella vita dell'ente
- **FINE:** Supporta strategie, politiche, obiettivi dell'ente nel definire e condividere missione, cultura e valori d'impresa, per sviluppare qualità dei prodotti e dei servizi, per favorire la visibilità dell'ente, delle sue attività, delle sue politiche, della sua organizzazione, dei suoi cambiamenti
- **COME:** parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti esterni

prof Eugenio Ambrosi

33

## La comunicazione organizzativa

### Gli obiettivi:

- Creare identità, rafforzando la cultura dell'istituzione e diffondendo valori condivisi
- Sviluppare le capacità o le potenzialità del personale, gratificandolo tramite il coinvolgimento
- Gestire in modo partecipato i processi di innovazione

*(G. Priulla, 2008)*

prof Eugenio Ambrosi

34

## La comunicazione organizzativa

### **Il 1° paradigma della comunicazione organizzativa:**

1. Tutte le iniziative di comunicazione devono essere riferite ai valori guida aziendali che siano specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere
2. È importante realizzare un'elevata coerenza, e possibilmente sinergie, tra tutti gli atti comunicazionali rivolti all'interno ed all'esterno e tra questi e gli atti gestionali
3. È indispensabile supportare i processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale e più in generale tutti i cambiamenti rilevanti con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti
4. È importante diffondere le competenze di comunicazione interpersonale, la formazione sulla comunicazione e la consulenza interna per facilitare i processi comunicazionali aziendali e quelli gestionali e produttivi
5. Diventa sempre più indispensabile attivare un presidio strategico della comunicazione da parte del top management e un presidio operativo da parte delle strutture che la governano; inoltre impiegare tecniche manageriali adeguate per gestire i programmi di comunicazione

## La comunicazione organizzativa

### **Che cos'è:**

- L'insieme dei processi strategici ed operativi, di creazione, di scambio e condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle reti di relazione che costituiscono l'essenza dell'organizzazione

### **Coinvolge:**

- I membri interni
- I collaboratori interno-esterni
- I soggetti esterni coinvolti/interessati

## La comunicazione organizzativa

### **La comunicazione organizzativa**

- rappresenta la comunicazione interna concepita in modo integrato, rispetto agli ambiti ed agli strumenti di comunicazione istituzionale più ampi
- è una leva essenziale per lo sviluppo ed il funzionamento dell'organizzazione
- è l'impiego della trasparenza per fare conoscere ciò che realmente l'azienda è (la visibilità, non l'immagine)
- offre l'opportunità di progettare non riferendosi ai pubblici target ma ai propri obiettivi
- costituisce parte dei processi produttivi e decisionali
- viene usata per definire e condividere la missione, i valori, la cultura
- viene usata per sviluppare qualità dei prodotti e dei servizi
- favorisce la visibilità all'interno ed esterno dell'ente, delle sue attività
- favorisce la visibilità delle sue politiche e dei suoi cambiamenti in atto

prof Eugenio Ambrosi

37

## La comunicazione organizzativa

### **Fine ultimo:**

- Sviluppare la trasparenza, rendendo espliciti
  - ✓ i valori guida
  - ✓ i principi etici
  - ✓ la cultura di riferimento
  - ✓ i criteri organizzativi
  - ✓ i processi gestionali e produttivi
  - ✓ le caratteristiche dei prodotti e dei servizi

prof Eugenio Ambrosi

38

## La comunicazione organizzativa

### **Il 2° paradigma della comunicazione organizzativa:**

1. Evoluzione concettuale delle prospettive della comunicazione
2. Evoluzione della comunicazione nelle diverse forme organizzative
3. Evoluzione della comunicazione nei rapporti con l'ambiente
4. Cambiamenti nella modalità di comunicazione nell'ente

prof Eugenio Ambrosi

39

## La comunicazione organizzativa

### **La comunicazione organizzativa comprende**

- le iniziative di comunicazione attivate nelle diverse linee e funzioni aziendali, gestite dai funzionari competenti e rivolte verso l'interno e l'esterno
- le iniziative di comunicazione in senso stretto realizzate per gestire ed erogare le attività e gli strumenti di comunicazione
- le iniziative insite nell'attività gestionale e nelle iniziative manageriali

prof Eugenio Ambrosi

40