

ATA corso qualificazione  
avanzata Area B  
AA,AT,CO,IF,GA

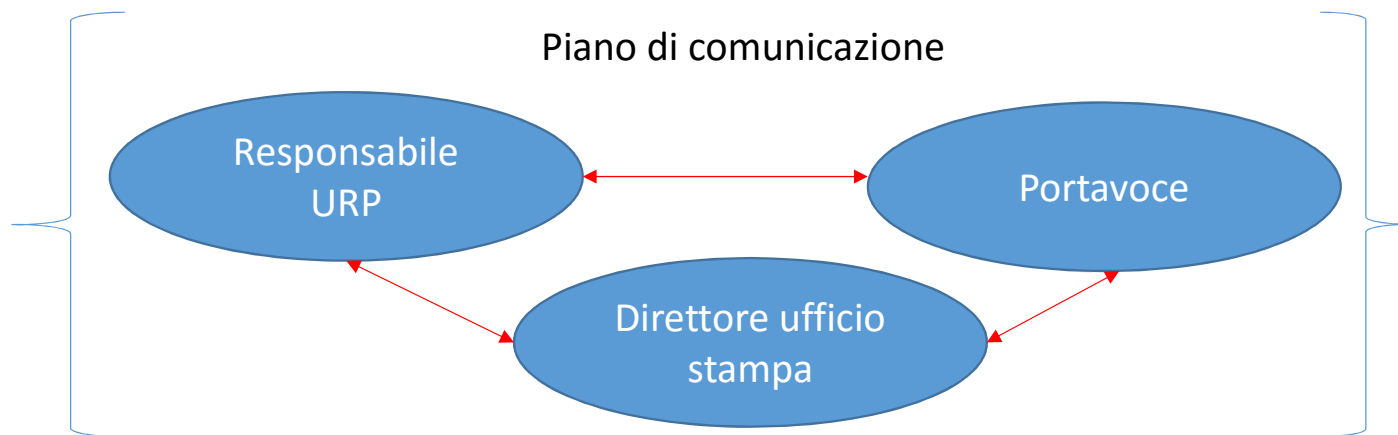
**Area Comunicazione**

Maggio 2016

**Comunicazione: mettere in comune,  
Rendere partecipe**

# URP Direttiva Frattini 7/2/2002

L'URP deve contribuire, per il tramite del proprio Responsabile, al coordinamento delle funzioni di comunicazione dell'Ente.



## Direttiva Frattini 7/2/2002

**Ascolto cittadini:** gestione dei suggerimenti e reclami  
Gestione dell'eventuale disservizio.

**Partecipazione dei cittadini** all'attività dell'amministrazione



# Normativa

- **L. 150/2000** prevede l'Ufficio Relazioni con il Pubblico URP organizzato con la finalità di garantire al cittadino
  - la **partecipare** e l'**accesso** all'attività della pubblica amministrazione, attraverso il **coinvolgimento** e l'**aggiornamento** costante rispetto agli iter dei procedimenti amministrativi.



# Comunicazione

**Esterna** : trasferire le informazioni e comunicazioni verso l'esterno;  
**Interna**: la comunicazione interna all'organizzazione deve risultare efficace e funzionale all'organizzazione.



# URP

*Art. 97 Costituzione - Imparzialità e buon andamento*

**Trasparenza amministrativa**

**Qualità dei servizi**



# Urp e funzioni L. 150 7/06/2000

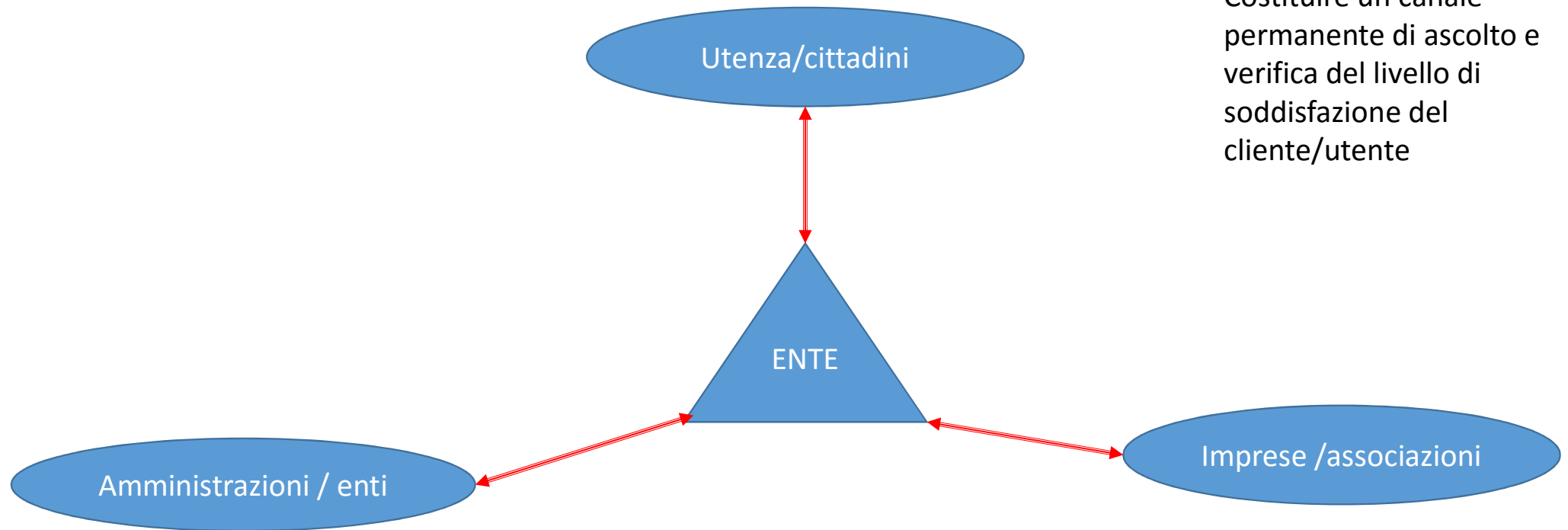
In particolare all'URP sono assegnate funzioni di:

- **Informazione sulle disposizioni normative**, su temi di rilevante interesse pubblico e sociale, sulle attività e i servizi dell'Amministrazione di appartenenza;
- **Comunicazione Esterna**;
- **Accesso agli atti**;
- **Comunicazione Istituzionale on line**, essenzialmente attraverso la promozione dell'adozione di sistemi di interconnessione telematica e il coordinamento delle reti civiche;
- **Ascolto e misurazione** della qualità dei servizi;
- **Comunicazione interna**;
- **Comunicazione interistituzionale**, attraverso l'istituzione di flussi informativi tra gli uffici per le relazioni con il pubblico delle varie amministrazioni.





# Comunicazione esterna

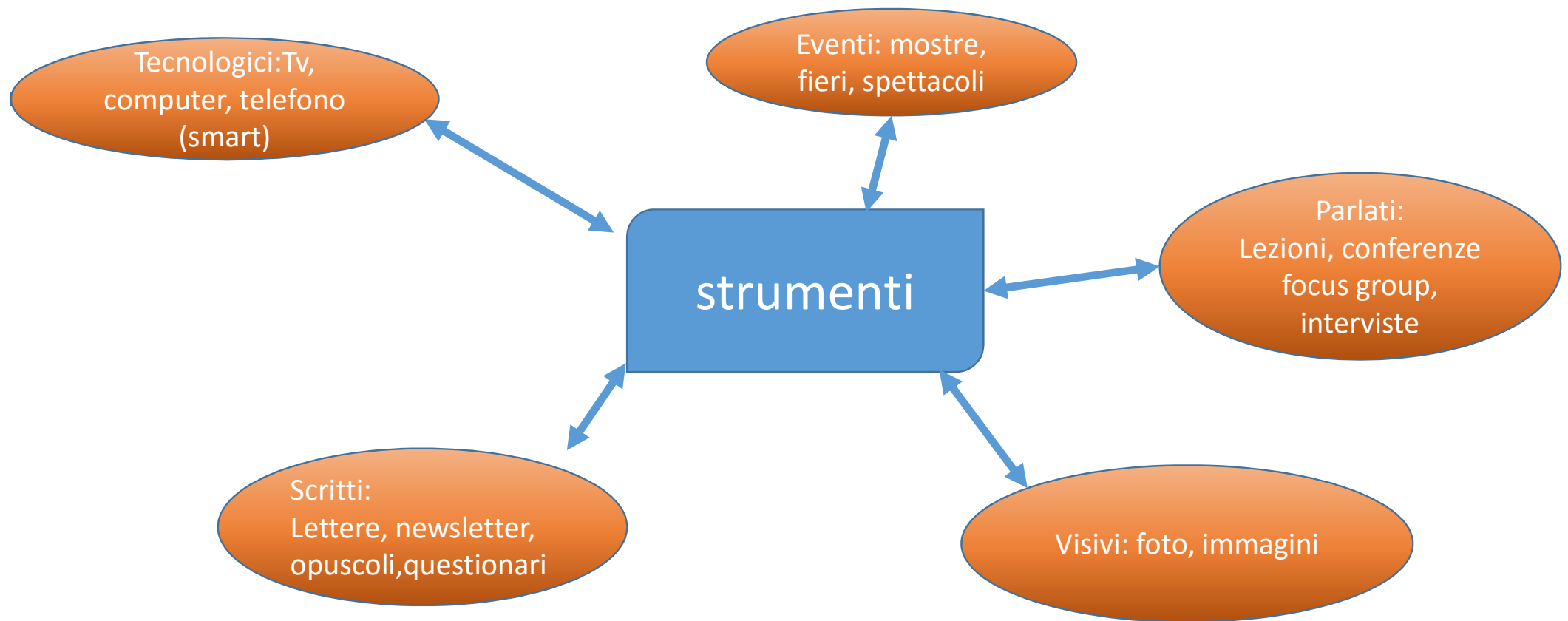


# Comunicazione **esterna** - scopi

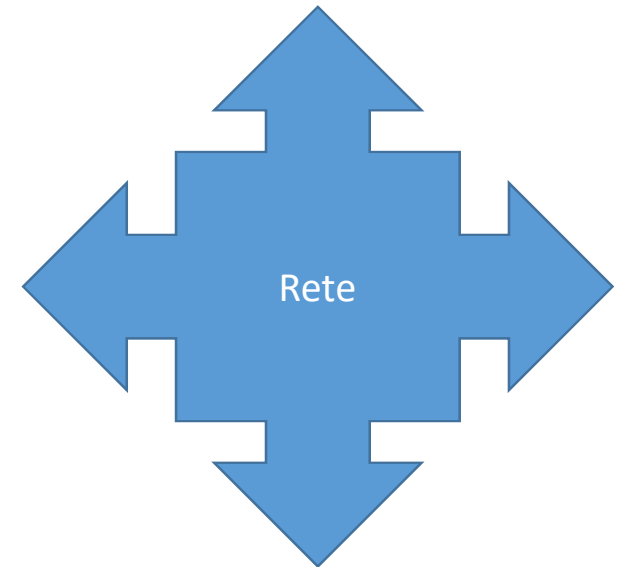
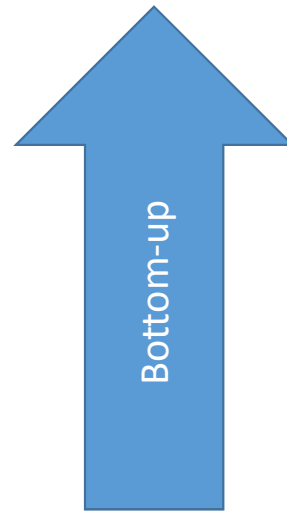
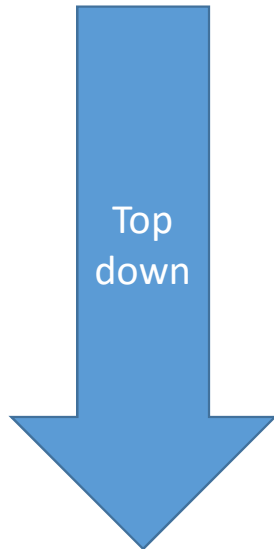
far conoscere l'Amministrazione, i servizi e i progetti dell'ente;

- facilitare l'accesso ai servizi e agli atti dell'Amministrazione;
- conoscere e rilevare i bisogni dell'utenza;
- migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi;
- favorire i processi di sviluppo sociale, economico e culturale;
- accelerare la modernizzazione di apparati e servizi;
- svolgere azioni di sensibilizzazione e policy making.

# Comunicazione **esterna** - Strumenti

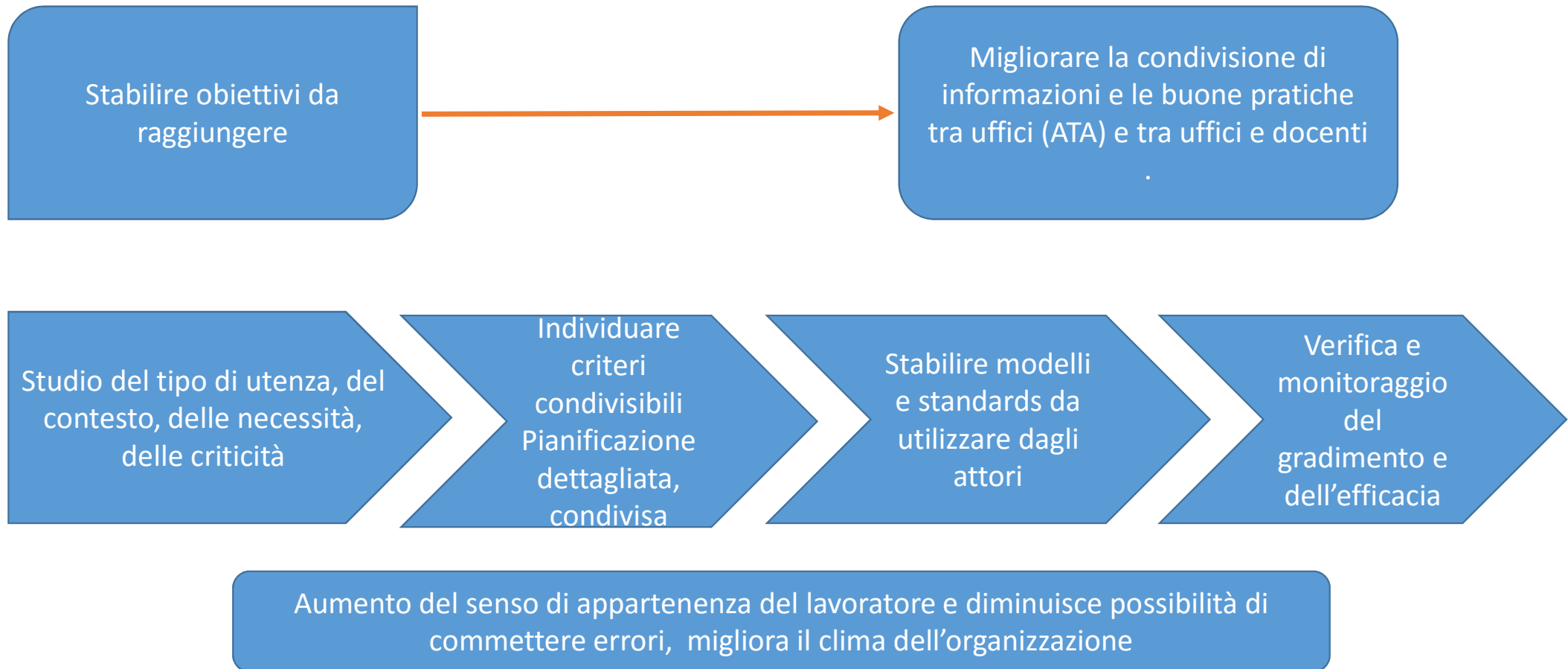


# Comunicazione interna - flussi



Organizzazione gerarchica	Gli utenti, dipendenti trasmettono richieste, info ai responsabili, manager, direttori	Sviluppata con il crescente utilizzo di internet
---------------------------	--	--

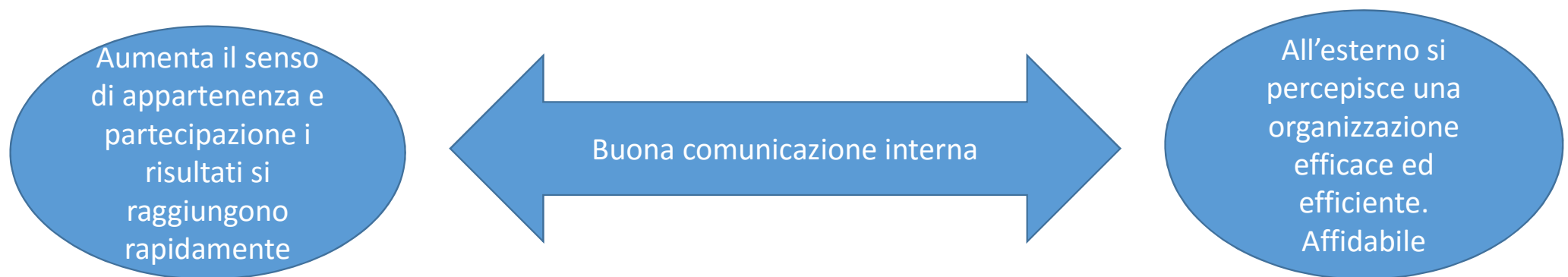
# Comunicazione interna ed efficienza



# Comunicazione interna e clima dell'organizzazione

Una buona comunicazione interna permette di creare un clima aziendale collaborativo, l'efficace inoltre l'efficienza dell'operato si accresce e gli obiettivi si ottengono in minor tempo.

Determinanti per l'ambiente in cui si opera, risultano il numero di riunioni interne, le occasioni di scambio e di incontri, di formazione, di addestramento, la turnazione. Gli strumenti adottati si ripercuotono sul senso di appartenenza e partecipazione al sistema percepito dal dipendente.



# Comunicazione interna – studio di un caso

## Analisi del contesto

Possibile indagine...

Quale tipo di comunicazione si percepisce al momento?

I dipendenti conoscono degli obiettivi dell'istituto?

I dipendenti si ritengono sufficientemente informati?

Quali sono Le fonti di informazione preferite dai dipendenti?

Gli strumenti utilizzati sono comprensibili a tutti? Quale il grado di diff

La necessità e l'utilità della comunicazione è prioritaria?

# Comunicazione scritta

1. Chi?
2. Che cosa?
3. Dove?
4. Quando?
5. Perché?



# Comunicazione scritta

1. Prossimità (deve essere in stretto rapporto col lettore)
2. Immediatezza (deve precedere o seguire con tempestività l'avvenimento di cui si parla)
3. Conseguenze (deve avere conseguenze per il lettore)
4. Progresso
5. Tensione
6. Conflitto
7. Emozioni



## Comunicazione scritta

- 1. Le frasi devono essere brevi e lineari.**
- 2. Bisogna preferire le frasi di forma coordinata a quelle di forma subordinata;**
- 3. Ogni frase deve contenere una sola informazione.**
- 4. E' preferibile usare la forma attiva del verbo, e non la formapassiva o impersonale**
- 5. E' opportuno specificare sempre il soggetto.**

# Comunicazione scritta

- 6. E' preferibile usare la forma affermativa della frase;
- 7. L'indicativo è preferibile al congiuntivo o al condizionale;
- 8. Occorre preferire congiunzioni in uso nella lingua parlata ( se, anche se, perché, poiché, quando, ecc.) a quelle di tono elevato ( a condizione che, ove, qualora, affinché, dal momento che , ecc.).
- 9. Usare tutte le volte che è possibile parole semplici e familiari. Ad esempio, al posto di recarsi-andare, encomio-lode, interloquire-parlare, all'uopo-perciò, testè-poco fa, altresì-anche, eccepire-contestare.



# Comunicazione scritta

## Lavoro interattivo

TRASMISSIONE DI DELIBERAZIONE DI GIUNTA REGIONALE N. 138 DEL  
11/02/1997 AVENTE PER OGGETTO "CRITERI DI APPLICAZIONE DELLA DISCIPLINA RELATIVA AI TERMINI DI  
PREAVVISO PER LA RISOLUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO.

Si trasmette, in allegato alla presente, copia della deliberazione specificata in oggetto. Tale deliberazione, adottata dalla Giunta Regionale in data 11 febbraio 1997, è attualmente all'esame della C.C.A.R.E.R.

Invitando i responsabili di Servizio a curare l'opportuna preventiva informazione nei confronti di tutto il personale regionale, si precisa che i criteri relativi all'istituto del preavviso stabiliti nel provvedimento di cui trattasi saranno applicati a partire dalla pubblicazione del provvedimento stesso sul B.U.R.E.R. Cordiali saluti

# Comunicazione scritta soluzione

## **TERMINI DI PREAVVISO PER LA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO**

Vi informiamo che la Giunta Regionale ha definito i nuovi "Criteri di applicazione dei termini di preavviso per la cessazione del rapporto di lavoro."

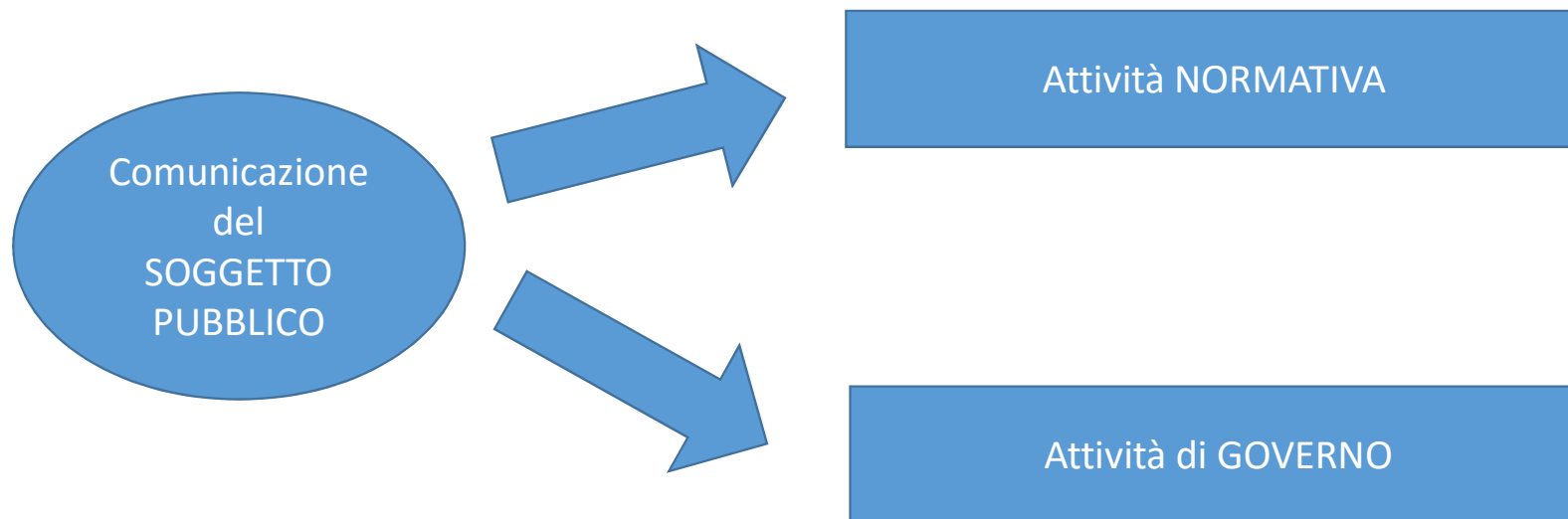
La disciplina è stata adottata con Deliberazione di Giunta n. 138 del 2 febbraio 1997.

Ve ne inviamo una copia, invitandovi a diffondere l'informazione al personale del vostro Servizio.

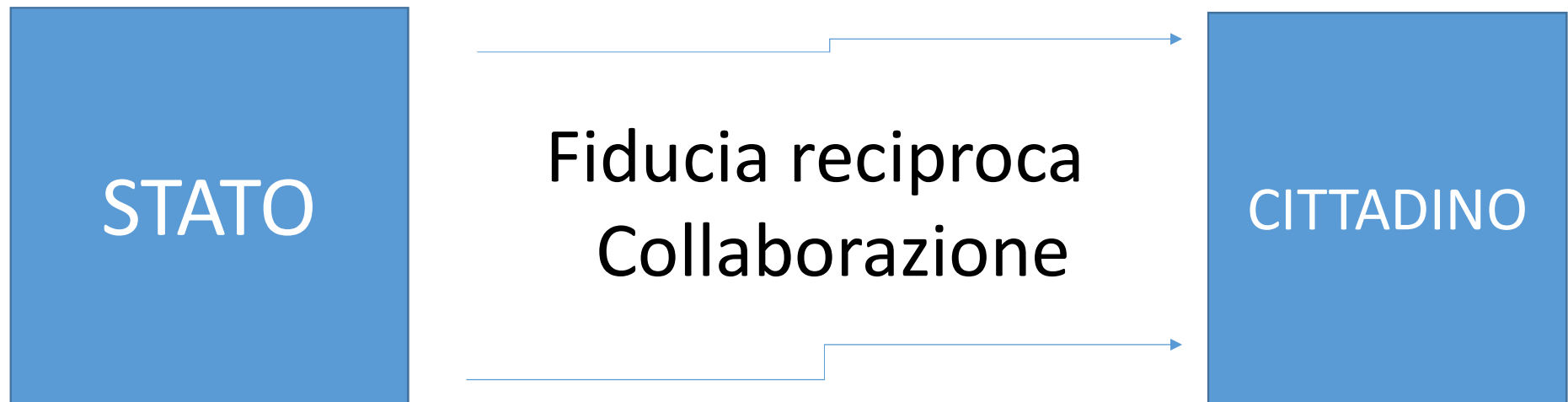
Precisiamo che al momento il testo è all'esame della Commissione Regionale per il Controllo sugli Atti e che i criteri entreranno in vigore dopo la pubblicazione sul Bollettino Ufficiale.

Cordiali saluti

# Comunicazione pubblica



# Comunicazione pubblica



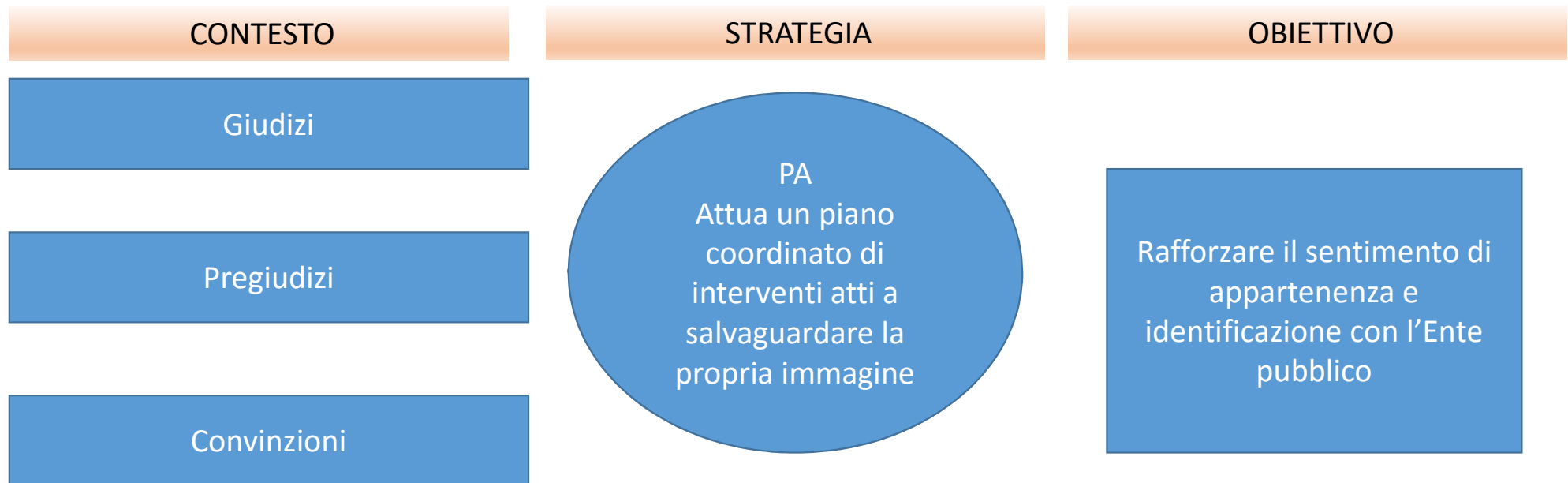
# Comunicazione istituzionale obiettivi

**Allargare la conoscenza** delle strutture e dei compiti della pubblica amministrazione

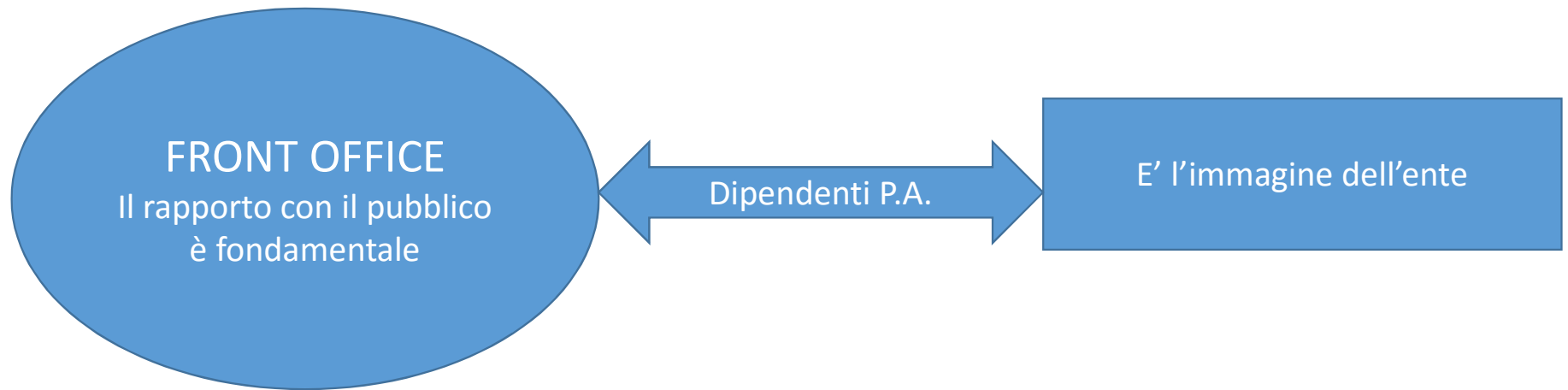
**Promuovere comportamenti** socialmente utili in appoggio a provvedimenti di legge orientati in senso democratico anche attraverso una maggiore partecipazione civica



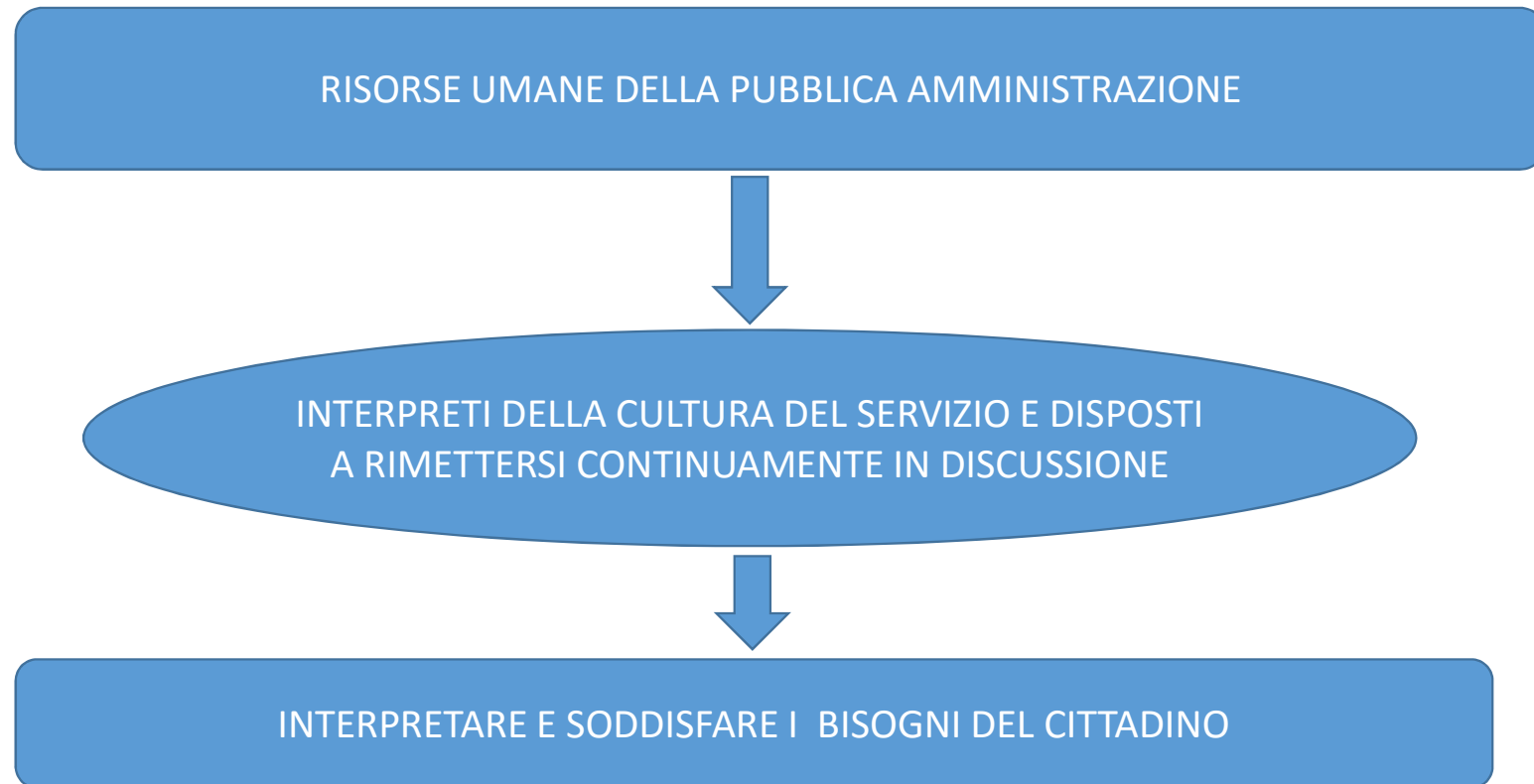
# Comunicazione istituzionale e l'immagine della P.A.



# Comunicazione istituzionale

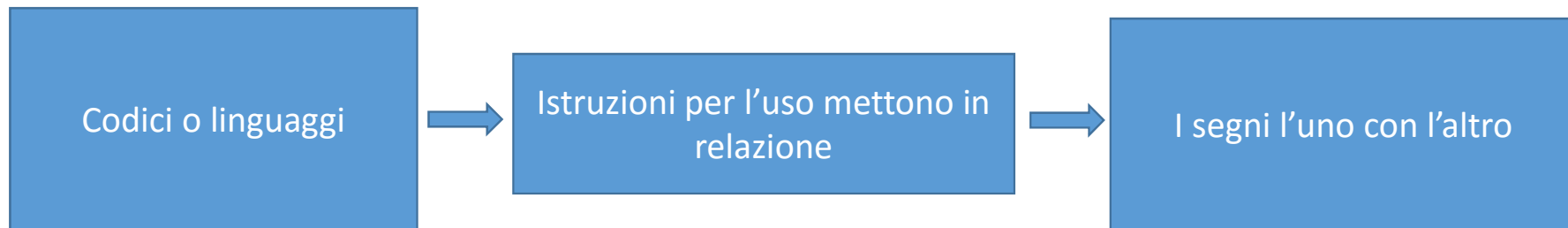


# Comunicazione istituzionale

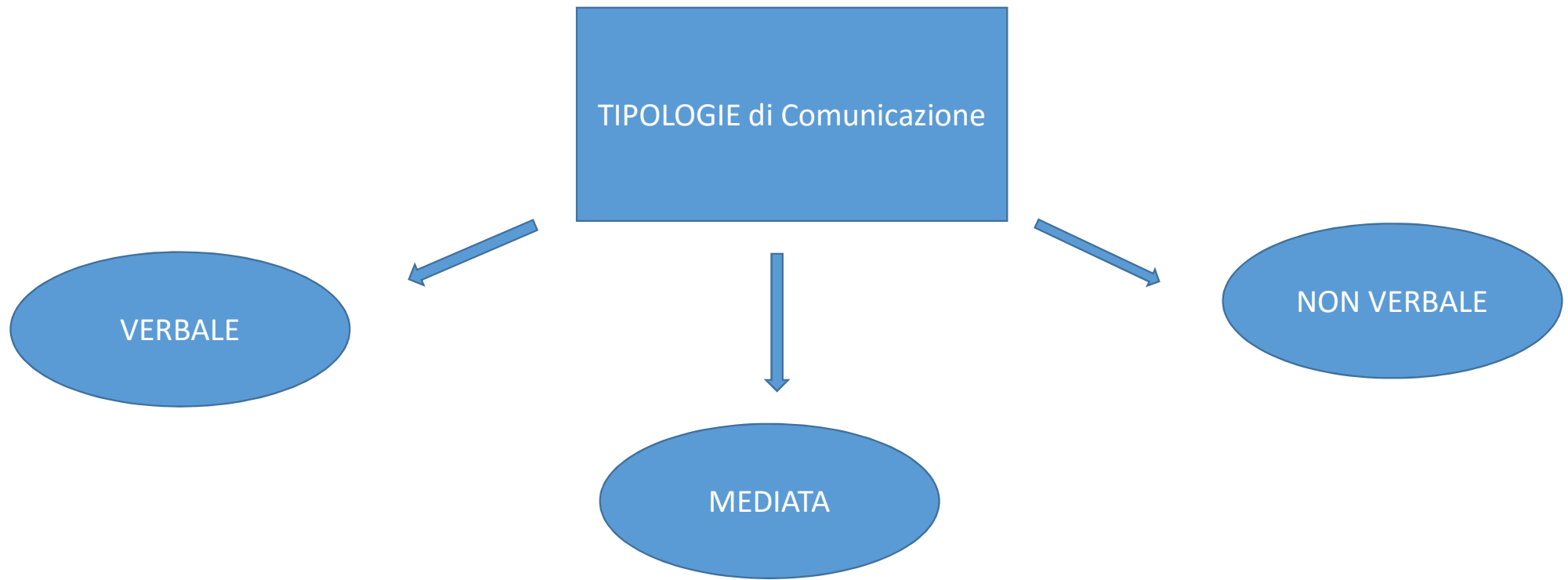


# Comunicazione interpersonale

La comunicazione si svolge per mezzo di segni: fenomeni che significano qualcos'altro rispetto al fenomeno stesso. La scienza dei segni si chiama **semiotica**.



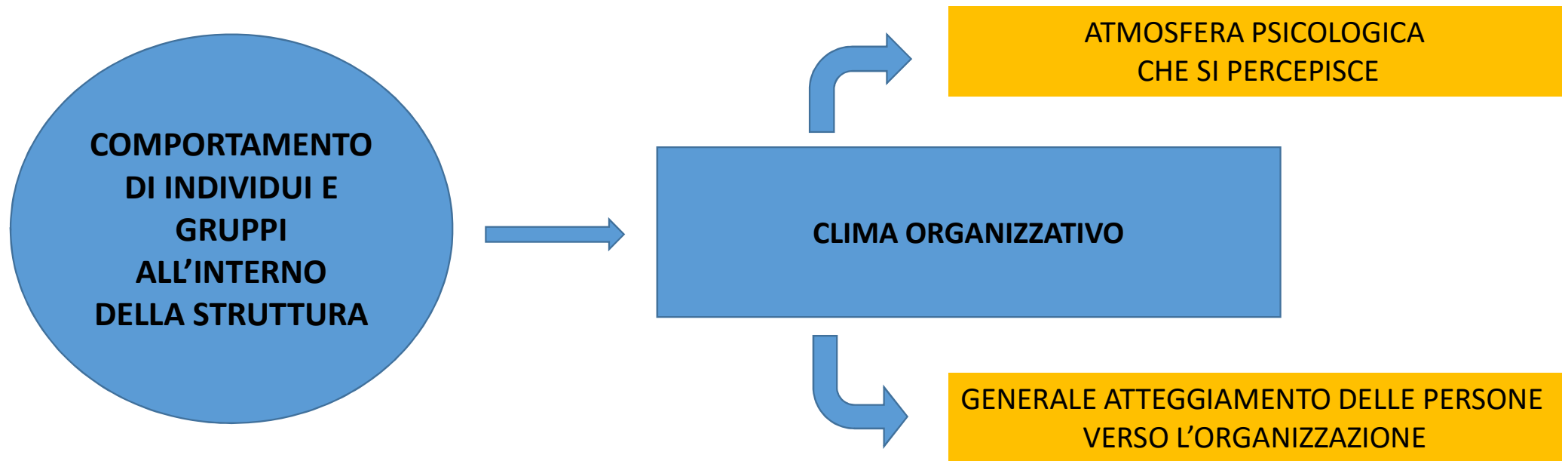
# Comunicazione interpersonale



# Comunicazione interpersonale



# COMUNICAZIONE INTERPERSONALE



# COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

IL CLIMA ORGANIZZATIVO – COMUNICAZIONE EFFICACE





# COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

CLIMA ORGANIZZATIVO

CLIMA DI SUPPORTO

Le persone condividono le informazioni  
Lavorano insieme  
Risolgono i problemi  
Gli errori visti come opportunità per imparare;  
Le persone si sentono apprezzate

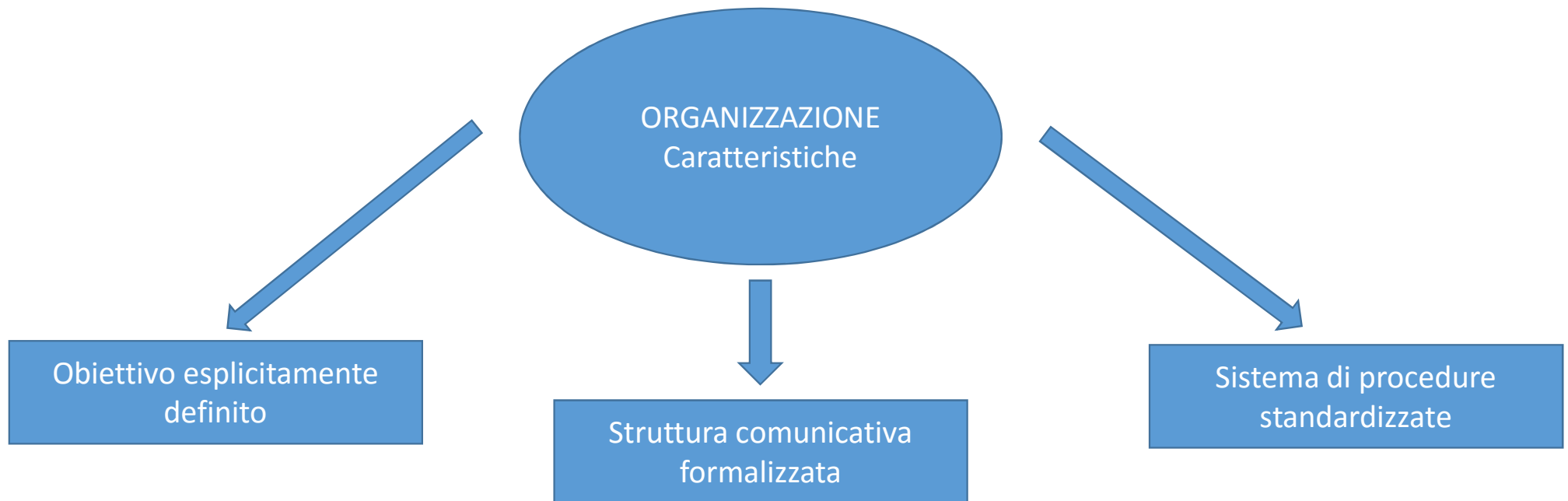
Questo tipo di clima incoraggia e migliora la comunicazione

CLIMA DI DIFESA

Le persone si tengono per sé le informazioni ; lavorano in competizione;  
gli errori sono visti come disgrazie da evitare; i successi degli altri suscitano gelosie; le persone sono convinte che si voglia esplicitare un continuo controllo su di loro per poterle sfruttare

Polarizzazione NOI contro gli ALTRI

# COMUNICAZIONE organizzativa



# COMUNICAZIONE organizzativa

Comunicazione Formale



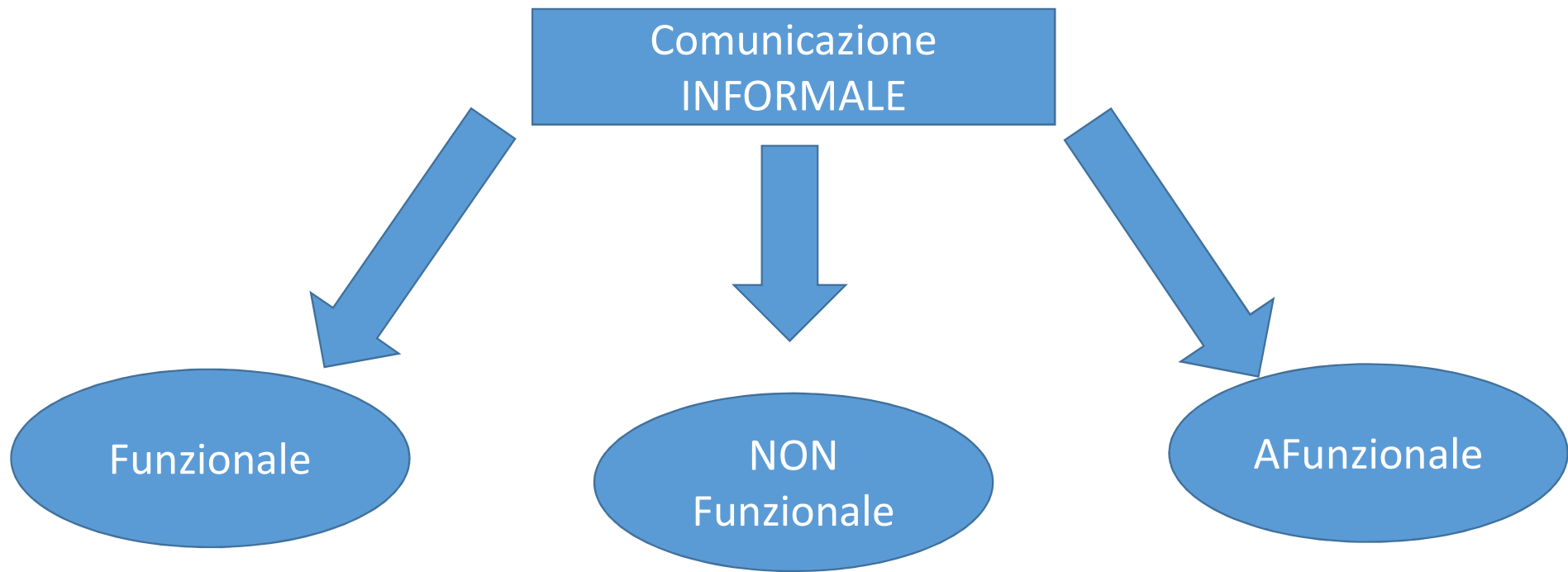
Fra individui che occupano  
differenti posizioni

Comunicazione Informale

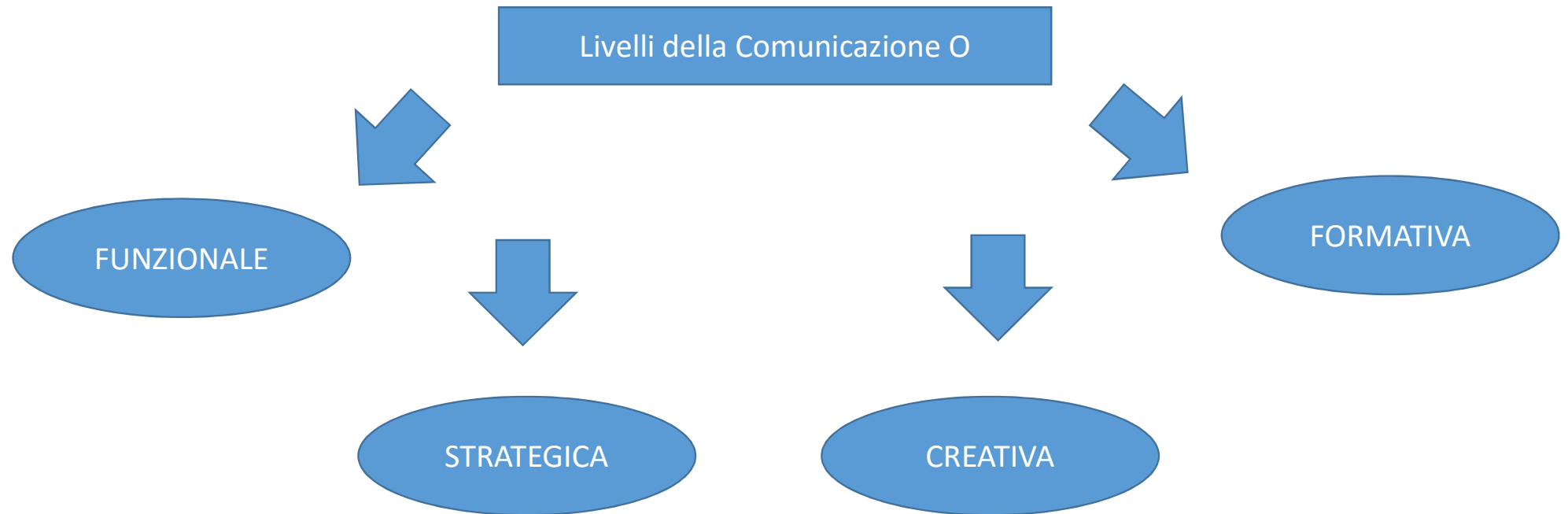


Fra individui in quanto tali  
che però devono occupare  
una posizione ben precisa  
nell'organizzazione

# COMUNICAZIONE organizzativa



# COMUNICAZIONE organizzativa



# COMUNICAZIONE organizzativa

COMUNICAZIONE FUNZIONALE



**Informazioni che supportano la realizzazione del processo lavorativo**



ES. ISTRUZIONI CHE I CAPI DI TUTTI I  
LIVELLI E SETTORI FORNISCONO AI  
LORO COLLABORATORI

# COMUNICAZIONE organizzativa

COMUNICAZIONE STRATEGICA



**Informazioni necessarie a far conoscere l'ente nel suo complesso**



Strumenti utilizzati:  
Riviste aziendali, brochure, articoli  
redazionali, pubblicità sui giornali,  
interviste rilasciate dal top  
management, posta elettronica

# COMUNICAZIONE organizzativa

COMUNICAZIONE FORMATIVA



**Attività formativa vera e propria su temi comunicazionali**



Obiettivo: acquisire conoscenze e sviluppare capacità per aumentare l'efficacia dei processi comunicativi



# COMUNICAZIONE organizzativa

COMUNICAZIONE CREATIVA

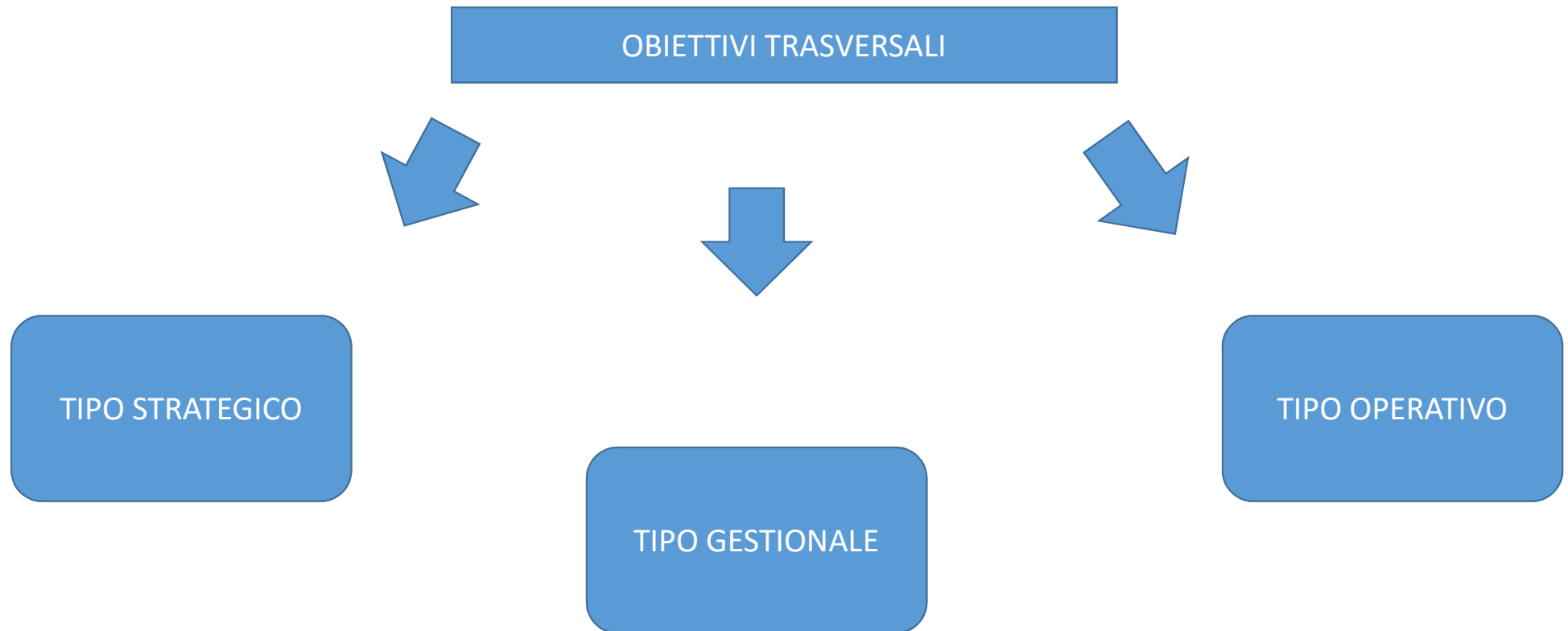


**Scambio e dialogo all'interno della struttura organizzativa**



Riguarda la trasmissione di un sapere innovativo, la soluzione di problemi attraverso una comunicazione interpersonale, in particolare utilizzando tecniche di Brainstorming e gruppi di studio

# COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

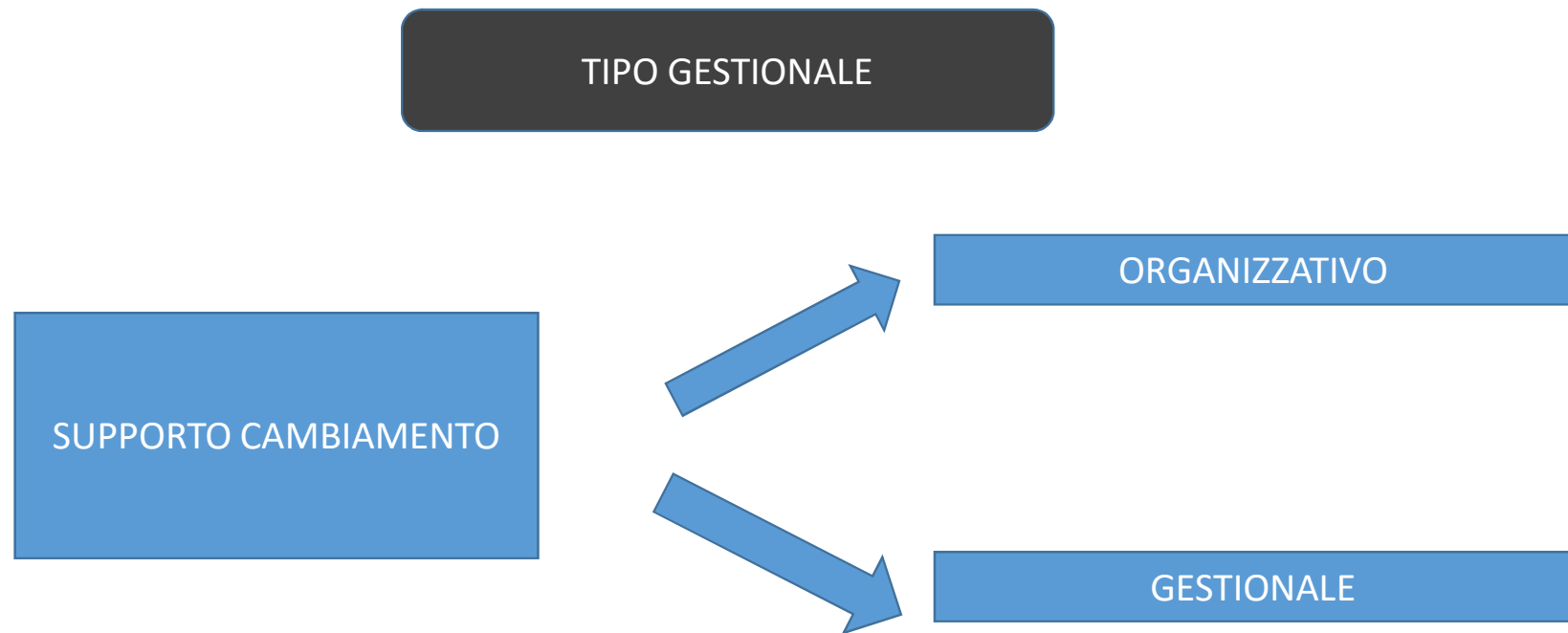


# COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

TIPO STRATEGICO



# COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA



# COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA



# COMPETENZE DI COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

**La comunicazione deve facilitare i processi  
decisionali, gestionali e produttivi  
favorendo sempre più la  
partecipazione/cooperazione e il  
trasferimento /condivisione di  
skills professionali e relazioni**

# COMUNICAZIONE

Ogni attività di comunicazione dev'essere pianificata in modo integrato, collegata alle strategie dell'azienda e inserita in un piano organico.



# TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI

Evoluzione

<b>Organizzazione scientifica del lavoro.</b>	<b>Le relazioni umane.</b>	<b>La scuola comportamentista e motivazionale.</b>	<b>I modelli socio tecnici e le teorie della contingenza</b>	<b>Le teorie « costi di transazione» delle « reti organizzative» e l'approccio «cognitivo»</b>
---	----------------------------	--	--	--



# TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI

Evoluzione – 1903/1915

Organizzazione scientifica del lavoro

I lavoratori considerati –ingranaggi- di una grande macchina produttiva; estrema parcellizzazione dell'organizzazione del Lavoro; misurazione dell'attività lavorativa; riduzione del lavoro a compiti elementari; assegnazione di un tempo standard

Il lavoratore deve essere concentrato nella sola esecuzione e deve essere addestrato a farlo

# TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI

Evoluzione – 1933/1945

Relazioni Umane - Mayo

- L'azione del lavoratore deve essere vista nel suo complesso;
- Le motivazioni e le aspettative dei lavoratori influenzano l'esecuzione del compito;
- Il tempo standard non tiene conto delle diversità individuali;
- Il lavoro individuale non è migliore (più produttivo) del lavoro di gruppo.

# TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI

Evoluzione da 1950 a 1980

Scuola comportamentista e motivazionale  
Maslow, Herzberg, Argyris, Drucker, Mintzberg

- Teoria dei bisogni in chiave evolutiva;
- Organizzare la produzione attraverso i metodi di coinvolgimento e rotazione periodica;
- Organizzare gruppi di lavoro;
- Il management riveste ruolo fondamentale nella gestione della complessità aziendale.

# TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI

Evoluzione da 1950 a 1980

Scuola comportamentista e motivazionale  
Maslow, Herzberg, Argyris, Drucker, Mintzberg

- Teoria dei bisogni in chiave evolutiva;
- Organizzare la produzione attraverso i metodi di coinvolgimento e rotazione periodica;
- Organizzare gruppi di lavoro;
- Il management riveste ruolo fondamentale nella gestione della complessità aziendale.

# TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI

Evoluzione anni '50-'70

Modelli socio-tecnici e le teorie della «contingenza»  
Woodward, Emery, Trist, Simon, Thompson

- L'impresa è un sistema aperto, influenzato dai fattori ambientali;
- introduzione del concetto di razionalità limitata ed analisi dei principali processi decisionali;
- rapporto tra struttura organizzativa e ciclo produttivo;
- organizzazione come risultato coerente del rapporto tra norme/tecnologie/processo produttivo;
- partecipazione dei lavoratori alla definizione dell'organizzazione.

# TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI

Evoluzione anni '80-'90

Teorie dei «costi di Transazione», delle «reti organizzative» e l'approccio «cognitivo»  
Williamson, Nacamulli, Rugiadini, Butera, Beccatini, Weick, Zan

- le relazioni nell'impresa e tra imprese, analizzate come costi di transazioni;
- la gerarchia, il mercato, il clan;
- Evoluzione dei modelli dell'impresa verso l'impresa rete e la rete di imprese;
- l'impresa che apprende.

# TEORIE E MODELLI ORGANIZZATIVI

LEAN Production 2000-2016

Si riducono le figure che svolgono solo una funzione gerarchica, si passa da un modello d'impresa di tipo piramidale (basato sulla gerarchia) ad un'impresa piatta (con meno livelli gerarchici e basata sulla cooperazione).

## L'EVOLUZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

ELEMENTI ORGANIZZATIVI		MODELLO BUROCRATICO	MODELLO TELOCRATICO
1. ambiente	di riferimento	prevedibile	turbolento
2. strategia		atti amministrativi conservazione/mantenimento nicchia	obiettivi evolutiva/innovativa personalizzazione/qualità
3. struttura		Piramide; accentrata; rigida; compartimenti stagni	a rete; decentrata; flessibile; circolarità/feedback
4. sistema decisionale		scarsa responsabilità; scarsa delega; poco tempestivo	responsabilità sugli obiettivi; delega per competenza; tempestività
5. leadership		Autoritaria;burocratica adattiva	Partecipativa; innovative; Professionale.
6. sistema sindacali	di relazioni	Consociativo; corporativismo	Partecipativo; obiettivi condivisi.



# IL CONCETTO DI LEADERSHIP

**DIRIGENTE PUBBLICO, ATTORE FONDAMENTALE PER UNA GESTIONE EFFICACE DEL CAMBIAMENTO , NUOVO PROFILO PROFESSIONALE E SUOI AGGREGATI**

**Le prestazioni, cioè il raggiungimento dei risultati sulla base della propria attività amministrativa e gestionale, come consuntivati dal controllo di gestione.**

**Le competenze organizzative, cioè la verifica dei comportamenti dirigenziali relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative.**

# Principali modelli di leadership

- 1) Autocrazia;
- 2) Burocrazia;
- 3) Relazioni umane;
- 4) Partecipazione;
- 5) Autonomia.

# Modello - Leadership Autocratica

<b>VARIABILI ORGANIZZATIVE</b>	<b>AUTOCRAZIA</b>
<b>Caratteristiche strutturali</b>	<b>Metodi autoritari (forza e tradizione).</b> <b>Viene esercitato il controllo completo su tutti gli aspetti del comportamento dei collaboratori</b>
<b>Contesto organizzativo</b>	<b>Primitivo. Poco evoluto.</b> <b>Guerra, caccia, agricoltura, sono situazioni che implicano la ricerca dei mezzi fondamentali di vita a livello di sussistenza</b>
<b>Motivazione dei collaboratori</b>	<b>Fisica.</b> <b>Orientamento motivazionale verso i bisogni fisici di "sopravvivenza"</b>

# Modello Leadership - Burocratica

VARIABILI ORGANIZZATIVE	BUROCRAZIA
Caratteristiche strutturali	<p>Rapporto razionale e utilitario tra capo e collaboratori.</p> <p>I compiti assegnati sono molto specializzati e le modalità di esecuzione completamente stabilite dal superiore.</p>
Contesto organizzativo	<p>Attività di routine. Compiti ripetitivi.</p> <p>E' necessario uno stretto controllo dall'alto per assicurare l'ottenimento di prestazioni ottimali.</p>
Motivazione dei collaboratori	<p>Sicurezza.</p> <p>I collaboratori trovano le ricompense economiche, la stabilità e l'ordine di questo tipo di leadership e di questa forma di tecnologia molto soddisfacenti.</p>

# Modello delle relazioni umane

VARIABILI ORGANIZZATIVE	RELAZIONI UMANE
Caratteristiche strutturali	Aspetto sociale del rapporto fra capo e collaboratori; Il capo incoraggia l'interazione sociale e l'affiliazione; Per ottenere l'acquiescenza si impiegano ricompense e sanzioni di tipo sociale
Contesto organizzativo	Attività di servizi Tecnologie che comportano l'erogazione di servizi personali per assistere gli altri sono le più appropriate a questo stile di direzione
Motivazione dei collaboratori	Sociale Bisogni sociali di dare e ricevere affetto e approvazione

# Modello della partecipazione

<b>VARIABILI ORGANIZZATIVE</b>	<b>PARTECIPAZIONE</b>
<b>Caratteristiche strutturali</b>	<b>Rapporto egualitario nel quale i collaboratori vengono incoraggiati a condividere le responsabilità del superiore nella soluzione dei problemi</b>
<b>Contesto organizzativo</b>	<b>Influenza e competenza. I compiti dei collaboratori comportano l'esercizio di una "influenza" o di un "controllo professionale" sul comportamento di altre persone</b>
<b>Motivazione dei collaboratori</b>	<b>Ego. I collaboratori sono caratterizzati dal bisogno di migliorare e di rafforzare la valutazione che essi danno di se', ottenendo prestigio, riconoscimento.</b>

# Modello dell'autonomia

VARIABILI ORGANIZZATIVE	AUTONOMIA
<b>Caratteristiche strutturali</b>	<b>Sui collaboratori non viene esercitato alcun controllo: Il superiore fornisce soltanto informazioni e supporto amministrativo. I collaboratori sono liberi di scegliere i compiti da svolgere e la loro modalità.</b>
<b>Contesto organizzativo</b>	<b>Attività creativa. E' efficace per i compiti "creativi" che comportano la creazione di sistemi complessi o di idee. E' essenziale per tradurre le intuizioni in lavoro creativo.</b>
<b>Motivazione dei collaboratori</b>	<b>Intellettuale; Bisogni che riguardano ideali astratti e concettuali quali: l'autorealizzazione, la comprensione teorica e l'apprezzamento estetico</b>

# LEADERSHIP

Quale tipo di leadership è più efficace nelle pubbliche amministrazioni? La scelta migliore in assoluto non esiste, dipende da:

- contesto organizzativo, (stato di evoluzione della cultura organizzativa);
- tecnologia del compito, (dalla tipologia dei processi necessari alla funzione pubblica da esercitare, dalla fornitura dei servizi); motivazioni dei collaboratori, (dal sistema di relazioni di lavoro,
- dalle caratteristiche personali e professionali dei soggetti coinvolti).



# LEADERSHIP



Formatore Prof. Enrico BASILE

Grazie per l'attenzione