

# **Comunicare l'innovazione e coinvolgere nel cambiamento**

**Formez** **PA**



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nel *Progetto PerformancePA*, Ambito A Linea 1, in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, organismo intermedio del Programma Operativo Nazionale Governance e Azioni di Sistema (PON GAS), Asse E Capacità istituzionale. Il PON GAS è cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo ed è a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'opera è distribuita con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



*Autore:* Vindice Deplano, Michela Dibitonto

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Dipartimento della Funzione Pubblica

*Data:* Ottobre 2015

## Comunicare l'innovazione e coinvolgere nel cambiamento

In questa videolezione descriveremo il concetto di marketing interno finalizzato alla soddisfazione dei bisogni dei collaboratori e delle modalità con cui l'innovazione si diffonde all'interno di un gruppo.

Individueremo inoltre i messaggi chiave che un e-leader alla ricerca di consenso per il cambiamento deve inviare a se stesso e al management, ai collaboratori e a tutte le persone coinvolte nel proprio progetto. Abbiamo visto che l'innovazione tecnologica della Pubblica Amministrazione è fortemente ostacolata da problemi interni che chiamiamo "resistenza al cambiamento"

Sono quindi comprensibili le difficoltà di un e-leader che dell'innovazione deve farsi portatore, soprattutto attraverso progetti concreti, il cui successo non si ottiene per decreto richiede un sincero interesse e una forte partecipazione.

L'e-leader deve quindi saper mandare i giusti messaggi ma vediamo quali e a chi. Per capire il primo messaggio torniamo ai tempi in cui le aziende si dotavano per la prima volta di un Centro Elaborazione Dati. A dirigerlo di solito c'era un tecnico, molto esperto di hardware e di software, sapeva come ottenere certi risultati mentre si interessava ben poco del "cosa" e del "perché". Poi parlava un linguaggio francamente incomprensibile ai più. Questa separazione era ed è ancora uno dei motivi per cui l'innovazione, la sua innovazione era ed è guardata con sospetto e non solo nella Pubblica Amministrazione.

Tutto questo per dire che il primo messaggio che deve mandare un e-leader è "non sono un tecnico ma soprattutto un manager, i miei obiettivi sono quelli dell'organizzazione". Un messaggio che deve ripetere innanzitutto a se stesso e poi agli altri dirigenti.

Adesso, immaginiamo di entrare in una importante amministrazione centrale dello Stato, dove è stato nominato un responsabile del settore informatico proveniente dal settore privato. Una volta insediato, per prima cosa il responsabile chiede il curriculum a tutti i suoi collaboratori. Immaginiamo lo stupore e la preoccupazione: nessuno l'aveva mai fatto prima. Ma come si può intuire, l'intento non è inquisitorio: è soltanto che il nostro responsabile sa che le persone lavorano meglio se fanno ciò che sanno e che vogliono fare e se facendolo esprimono se stesse e magari si divertono.

Il secondo messaggio destinato ai collaboratori si può dunque sintetizzare così: “la tua competenza è la nostra risorsa”. Con questo approccio si riesce a valorizzare e motivare le persone che saranno in grado di fare di quell’amministrazione un esempio di innovazione spendendo metà del budget.

A cosa si deve il risultato? Possiamo cercare la risposta in un’idea di management che risale agli anni ’90: il principio del “marketing interno” che si sta facendo strada anche nella Pubblica Amministrazione. Il marketing, come sappiamo, individua nella soddisfazione dei bisogni del cliente la principale ragion d’essere delle organizzazioni, ovvero: produrre è utile, se quello che facciamo è di qualità scadente non serve a nessuno.

Ma perché un prodotto o servizio sia di qualità anche il lavoro di chi lo realizza deve essere di qualità, non bastano tante ore di lavoro se mancano interesse e passione. Notiamo tutti i giorni che le persone si interessano e si appassionano quando nel lavoro esprimono se stesse. Che significa esprimersi? Significa prima di tutto soddisfare bisogni che vanno oltre la retribuzione: il bisogno di essere accettati e valorizzati, il bisogno di stima, autostima e di rispetto, il bisogno di esprimere la propria creatività. In poche parole il lavoro quotidiano deve avere un senso. Il marketing interno non fa che riproporre dentro l’organizzazione il principio generale del marketing: per soddisfare i bisogni del cliente bisogna soddisfare anche quelli del cliente interno cioè dei collaboratori. E’ proprio per questo che un buon leader non si chiude in una torre d’avorio ma lavora a stretto contatto con la sua squadra, comunica sempre le finalità di quello che si sta facendo, sollecita idee e proposte, è disponibile all’ascolto. Riconosce pubblicamente un contributo di qualità e usa gli errori come strumento per apprendere qualcosa di nuovo.

Il terzo messaggio rivolto ai collaboratori è un’estensione del secondo, che possiamo sintetizzare così: “il tuo lavoro ha un senso”.

Altri messaggi escono dalla cerchia dei collaboratori e puntano a diffondere e a far accettare il cambiamento nell’intera organizzazione. Il cambiamento non si diffonde mai a macchia d’olio. Decenni di studi di mercato hanno dimostrato che un’innovazione di successo prende piede a partire da un gruppo relativamente piccolo di innovatori. Sono quelli che nel 1990 erano disposti a spendere una fortuna per i telefoni cellulari. Dando per scontato che il nostro sia un buon progetto di innovazione se vogliamo ottenere interesse e partecipazione dobbiamo puntare decisamente sugli innovatori, che non mancano mai. Il modo migliore è coinvolgerli, se ci sono le possibilità, già nelle fasi di progettazione trasformandoli da potenziali utilizzatori a co-progettisti.

Quarto messaggio è semplice ma efficace: "Progettiamo insieme".

Questo modo di procedere non serve soltanto ad avere un numero di sostenitori entusiasti; ha un ulteriore vantaggio, consente di conoscere senza intermediazioni le caratteristiche, le esigenze, le aspettative del popolo dei non-tecnici. La effettiva utilità di un progetto è un elemento essenziale per favorire il successo del progetto stesso, ma serve a poco se questa utilità non viene percepita adeguatamente dai reali utilizzatori. Trasformare l'utilità in "utilità percepita" è un problema di comunicazione.

Il quinto messaggio, che riguarda tutti, è semplice solo in apparenza:

"L'innovazione è utile" ma non basta dirlo. Perché sia varo occorre partire dai problemi delle persone, elencare i vantaggi ed eventualmente quantificarli rispetto all'innovazione che si vuole diffondere, farli toccare con mano possibilmente con dimostrazioni pratiche. Uno dei motivi per cui le persone non si iscrivono subito al gruppo degli innovatori è che temono di non esserne all'altezza. Anche di fronte a qualcosa di realmente nuovo preferiscono aspettare, vedere se funziona e soprattutto come si usa. Se vogliamo accelerare il naturale processo di diffusione di un sistema informativo o di un servizio online dobbiamo riuscire a far pervenire al maggior numero possibile di persone il sesto messaggio: "l'innovazione è facile". Lo strumento migliore è la formazione che può anche limitarsi a brevi interventi mirati ma deve se possibile coinvolgere sempre tutti gli interessati. Il cambiamento coinvolge innanzitutto il ristretto gruppo di persone che per interessi e cultura sono di per sé degli innovatori. Si tratta di figure chiave perché sono "opinion leader" a cui molti fanno riferimento.

Gli innovatori dovrebbero essere coinvolti già in fase di progettazione mentre per tutti è importante comunicare ancora prima che entrino in uso l'utilità e l'usabilità dei nuovi sistemi.

Ma cosa succede quando i sistemi vanno in esercizio?

Ecco un caso concreto: una piattaforma di e-learning, proprio come quella che state usando in questo momento. La piattaforma è accompagnata da un manuale scaricabile molto dettagliato. Uno degli utenti segnala quasi subito un problema: "io clicco, ma non funziona niente", un altro aggiunge "Ho cliccato sulla schermata proprio come è scritto sulle istruzioni" solo che la presunta schermata era contenuta nelle immagini del manuale. Un utente inesperto può fare cose del tutto imprevedibili e un tecnico può fare facile ironia di fronte ad equivoci di questa portata che però rischiano seriamente di far passare il nuovo sistema come un nemico. Una volta che il nuovo sistema è in funzione ma non è ancora diventato un'abitudine, qualunque difficoltà può scatenare reazioni di rigetto. Reazioni ancora più probabili, in quanto proprio nelle

fasi iniziali possono manifestarsi errori di progettazione, "bag" di programmazione o problemi di interpretazione di interfaccia. Problemi a volte banali che però non vanno assolutamente sottovalutati.

La soluzione è di predisporre sempre una rete di salvataggio: il servizio di help desk per cui possono bastare un telefono o una casella di posta elettronica. In questi casi è essenziale rispondere rapidamente facendo pervenire agli utilizzatori il messaggio: "non ti preoccupare, ti aiuto io". Evitate sempre il silenzio.

L'ascolto degli utilizzatori non deve finire con l'help desk, quando un'innovazione entra in funzione a regime è il momento di attivare un processo di miglioramento continuo, monitorandone l'uso e chiedendo sistematicamente dei feedback. In che cosa è utile? Quali criticità ci sono? Come possiamo migliorare?

Si tratta di chiudere il cerchio attivando un processo di progettazione diffusa che questa volta non sia solo limitato alla pattuglia degli innovatori della prima ora, perché se i messaggi dell'e-leader sono arrivati a destinazione, questa volta gli innovatori saranno molti di più. C'è però un messaggio da aggiungere a quelli di cui abbiamo parlato finora: un messaggio indiretto e trasversale che però proprio per questo può essere particolarmente efficace. Si tratta di usare i sistemi tecnologici anche per organizzare il lavoro: riunioni via Skype, gruppi WhatsApp a cui si partecipa con lo smartphone o con il tablet, documenti condivisi nel cloud e così via. Sono strumenti molto utili che quando diventano un'abitudine, fanno entrare chi vi partecipa in un mondo in cui il digitale è un elemento costitutivo, naturale. Un e-leader deve dare l'esempio iniziando dal suo staff e non c'è esempio migliore dell'utilizzare quotidianamente l'innovazione che si va predicando. Parafrasando McLuhan possiamo concludere che "L'ultimo messaggio è il mezzo".

Un progetto innovativo realmente utile e usabile di per sé non basta per produrre il cambiamento nella Pubblica Amministrazione. L'e-leader deve far sì che utilità e usabilità vengano effettivamente percepite: è per questo che deve saper comunicare mandando i messaggi giusti ai giusti interlocutori a partire da se stesso, dal management dai collaboratori diretti, dalla pattuglia degli innovatori.