



WORKSHOP ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TRAINING:
DEVELOPING CAPABILITIES FOR THE FUTURE

From planning change to getting
cooperation and trust: the role of
internal communication

Krakow, 7-9 September 2016

Some general features on change and organizations... (I)

- It's impossible not to change
- It's impossible not to communicate (1)
- *How* things are done ... is as – or more important than – what is done. The *how* usually communicates more clearly what we really mean than does the content of what we say (2)
- All organizational problems are fundamentally problems involving *human* interactions and processes. A thorough understanding of human processes is fundamental to any organizational improvement (2)

(1) Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D., *Pragmatics of human communication*, 1967

(2) Schein, E., *Process consultation revisited*, 1999

Some general features on change and organizations... (II)

- Trust is a key feature as regards willingness to change (and is considered that way within the change management models): “Trust ... affects the level of cooperation among individuals as well as engagement of other parties in decision-making processes, so enhancing openness to change.” (3)
- “One of the critical issues in managing change shows up even before the process starts, because it deals with finding the right time for change” (3)

(3) Russo, S., *Cambiamento organizzativo e gestione delle risorse umane [Organizational change & HRM]*, PhD dissertation, University of Salerno, 2010

Some general features on change and organizations... (III)

- Emotions play a key role in affecting organizational processes: within a bad emotional economy – displaying either excessive or defective emotional interactions – emotions encourage individuals to protect themselves from work, first of all, especially from changes in workplaces (4)
- “Although a simplified explanation, people tend to act as utility theorists by first seeking to reduce pain and then increase pleasure ... Individuals practice what Frankel (1999) calls ‘emotional economics’ to make sense of their world” (5)

(4) Perini, M., *L'organizzazione nascosta* [The hidden organization], 2015, mentioning Frankel, C., Ray, R., *Emotional Economics*, 1999

(5) Morris, P., Pinto, J., *The Wiley Guide to project organization and project management competencies*, 2007, also mentioning Frankel 1999

Most shortly, Change Management is...

- A structured approach to transitioning individual, teams and organisations from a current state to a desired future state, taking into consideration that change is unavoidable (it's impossible not to change)
- It includes both organisational processes and individual models, ultimately used to manage the people involved

And is for...

- Improving performance, reducing waste and inefficiency
- Improving the productivity of an organisation
- Enhancing competitiveness
- Improving management and satisfaction of the employees

Some points from what is said about the role of internal communication in change management

- A need to communicate mainly comes from the high level of uncertainty following the news about prospective organizational change.
- Uncertainty brings about distress among employees and managers too.
- If uncertainty is not managed properly, distress contributes to increase informal communication and/or research of information activities which often produce messages that are inconsistent with the actual process of change as well as affected by fear and focused on negative aspects only.
- For such reasons, regular and targeted internal communication actions should be planned – best if within an integrated communication plan.

Source: Russo, S., *Cambiamento organizzativo e gestione delle risorse umane [Organizational change & HRM]*, PhD dissertation, University of Salerno, 2010

Some directions from what is said about the role of internal communication in change management

- Communicate consistently, frequently, and through multiple channels, including speaking, writing, video, training, focus groups, bulletin boards, Intranets, and more about the change
- Provide significant amounts of time for people to ask questions, request clarification, and provide input
- Clearly communicate the vision, the mission, and objectives of the change
- Communicate the reasons for change in such a way that people understand the context, the purpose, and the need

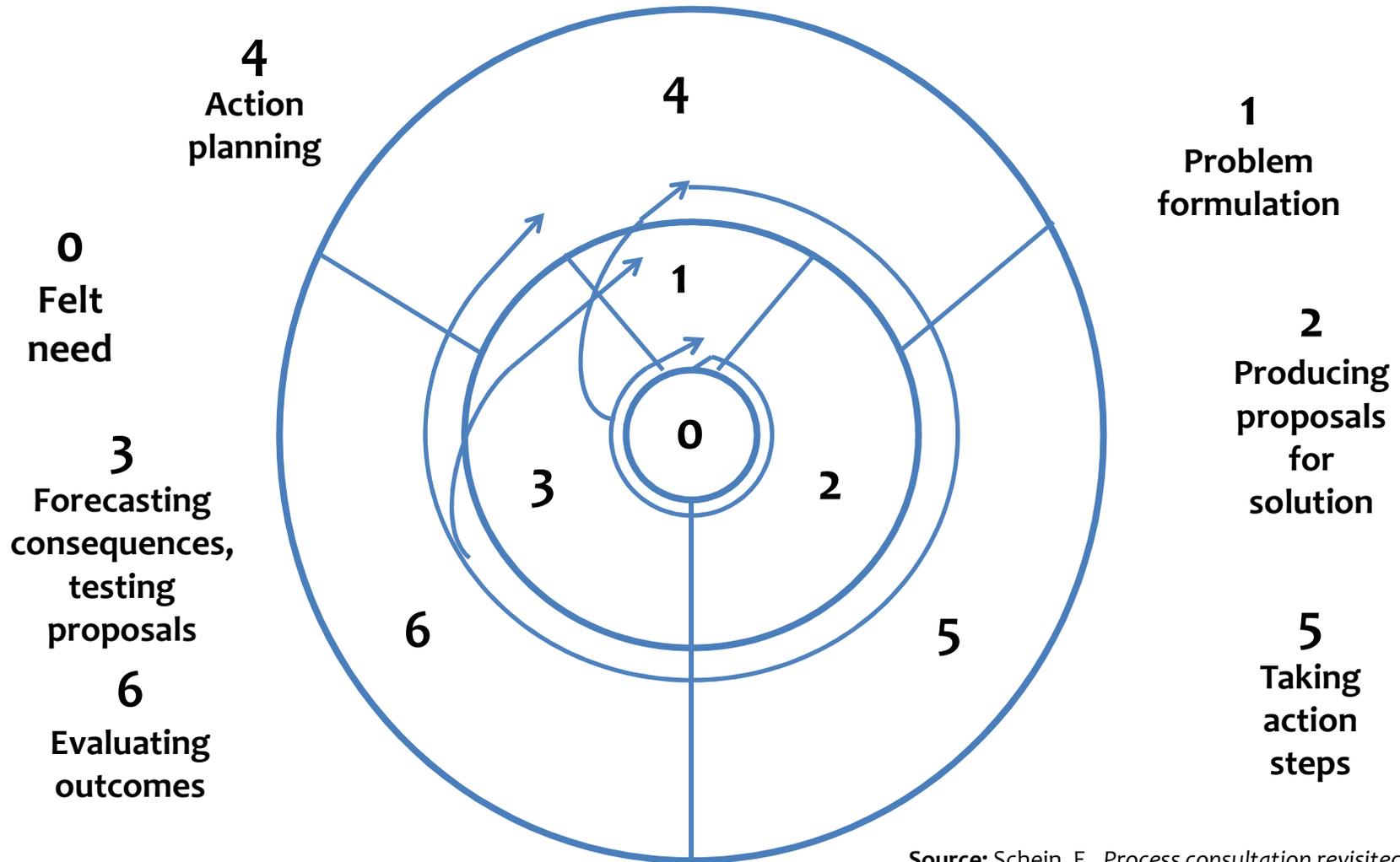
Internal communication effectiveness features (I):

- **Simplicity:** limit jargons as much as possible
- **Metaphors and similarities:** their use is more effective than long descriptions
- **Reiteration:** it allows communication to reach a deeper level of consciousness

Internal communication effectiveness features (II):

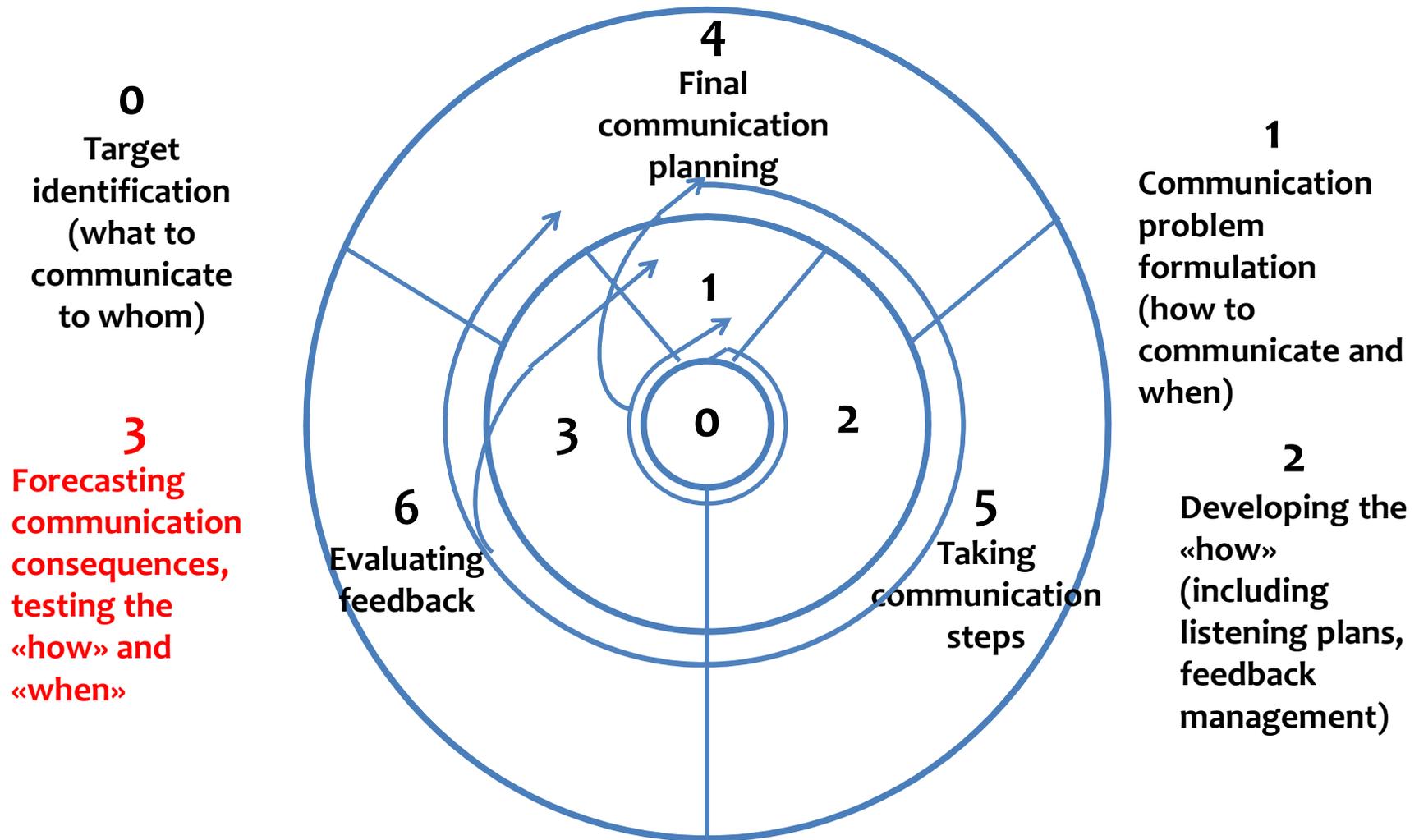
- **Clarification of any seeming inconsistency:** otherwise communication will lose credibility
- **Sending as well as receiving:** two-way communication is always more effective

A model of the stages of problem solving ...



Source: Schein, E., *Process consultation revisited*, 1999

... and its possible use as an internal communication model



Internal communication on modernization in Istat – (I)

- The modernization project starts on 5 December 2014 and its internal communication begins through opening an Intranet section on the subject
- The Top Management looks at the modernization initiative more as an evolutionary than a revolutionary one in comparison with the previous organizational model; actually the initiative aims to «capitalize the experiences made and enhance any current resources in terms of knowledge and skills»

Internal communication on modernization in Istat – (II)

- On 19 December 2014 a group of employees draws the Top Management's attention to several topics in stand-by and still unsolved, concerning wages as well as career development
- ... therefore, it was a right moment to change and yet this matter made it a quite complicated one, because most employees considered the topics above a top priority

Internal communication on modernization in Istat – (III)

- The Project Summary presented to the Top Management on 5 December 2014 includes the drafting of an internal and external communication plan – still to be adopted (!)
- Instead of a communication plan there will be internal communication actions including – last but not least – the creation of a New Intranet (*see the following slides*)

Internal communication on modernization in Istat – (IV)

- The modernization Programme presented to the Board on 28 January 2016 closes the design and planning steps
- An interest in the welfare of employees is expressed in terms of attention to the work environment as well as the safety and health protection, together with the will to enhance and re-organizing the HR knowledge and skills through both a skill management integrated system and creating “well-targeted professional development routes”

The old Intranet homepage:

The screenshot shows the old Istat Intranet homepage. At the top, there is a navigation bar with icons and links for 'iMieiDati', 'ilCercaPersone', 'laMiaPosta', and 'ilServiceDesk'. Below this is a header banner with the Istat logo on the left and the date 'Giovedì 11 agosto 2016 10:37:27' on the right. The main content area is divided into several sections:

- Struttura e attività:** A vertical menu on the left with categories like Organigramma, Dipartimenti e direzioni, and Amministrazione.
- NEWS:** A central section with a vertical 'NEWS' label and a calendar icon. It features three news items: 'Consegna buoni pasto', 'Da domani, una nuova Intranet', and 'Agenda settimanale 4 - 8 luglio 2016'.
- prossime scadenze:** A section with a calendar icon and the text 'prossime scadenze'.
- lavorare on line:** A section on the right with a tree icon and the text 'lavorare on line'.
- Servizi:** A list of services including 'Cosa fare per', 'Gestione assenze', and 'Segnalazione illeciti'.
- Area download:** A section with 'Modulistica' and 'Logo e carta intestata'.
- Strumenti informatici:** A section with 'Web services' and 'Wiki'.
- Strumenti statistici:** A section with 'Microdati validati', 'Metadati e qualità', and 'Software di produzione'.
- Dati e fonti:** A section with 'Banche dati', 'Pubblicazioni', and 'Catalogo biblioteca'.

At the bottom, there is a footer with the Istat logo and the text 'Istat 90' and 'Istat modernizzazione'.

The old Intranet news scrolling:

iMieiDati | ilCercaPersone | laMiaPosta | ilServiceDesk

In Istat

- Struttura e attività**
 - Organigramma
 - Dipartimenti e direzioni
 - Nomine e incarichi
 - Organi e comitati
 - Comitato unico di garanzia
 - Consigliere di fiducia
- Amministrazione**
 - Normativa
 - Atti ufficiali
 - Piani e programmi
 - Procedure e carte dei servizi
- Risorse umane**
 - Comunicazioni al personale
 - Statistiche del personale
 - Formazione
 - Opportunità di lavoro
- Rassegna stampa**
 - Giornali di oggi
 - Rettifiche e risposte

News

Consegna buoni pasto 04 luglio 2016

La DCRU rende noto che, a partire dal 5 luglio 2016, saranno in distribuzione i buoni pasto presso tutte le sedi dell'Istituto. In caso di impedimento, i buoni pasto potranno essere ritirati da un altro dipendente munito di apposita delega accompagnata da un documento di identità del delegante.

Da domani, una nuova Intranet 04 luglio 2016

Sarà on line da domani la nuova Intranet dell'Istituto, ideata per offrire uno strumento di lavoro collaborativo a tutti i colleghi e per presentare con una grafica omogenea i molti contenuti dell'attuale piattaforma. Da domani, tutti gli strumenti e i servizi trasversali saranno raggiungibili con un clic e ogni collega, singolarmente, avrà la possibilità di mettere in evidenza sulla propria home page le funzionalità più utili al lavoro quotidiano. La nuova Intranet è stata presentata al management nei giorni scorsi e, per facilitarne l'uso da parte dei colleghi, sono stati realizzati alcuni videotutorial esplicativi, anche quelli on line da domani.

Agenda settimanale 4 - 8 luglio 2016 04 luglio 2016

Per conoscere le diffusioni e gli eventi istituzionali, nonché le banche dati, le tavole e i volumi resi disponibili in Internet durante la settimana in corso, è possibile consultare l'ultimo numero dell'**Agenda settimanale**.

La XII Conferenza da vivere o rivivere sul web 28 giugno 2016

Si è concluso venerdì 24 giugno con un attivo di circa 1.600 presenze il tradizionale appuntamento dedicato alla statistica ufficiale, un momento importante d'incontro fra produttori e utilizzatori dei dati, società civile e istituzioni. Moltissimi i temi trattati, fra cui il processo di modernizzazione dell'Istat inserito nel più ampio contesto della riforma del Sistema statistico nazionale. Chi non avesse avuto modo di ascoltare gli oltre 200 i relatori, seguire le dirette streaming delle sessioni plenarie o assistere alle presentazioni degli oltre 100 poster scientifici avrà modo di ripercorrere l'iter della Conferenza attraverso il web: dalla **pagina dedicata** sono accessibili i testi delle relazioni, i comunicati stampa, i poster e altri materiali utili. Infine, dal canale **you tube** è possibile partecipare o ri-partecipare, anche se virtualmente, all'intero evento tramite i video delle diverse sessioni o approfondire le tematiche attraverso le molte interviste realizzate dall'ufficio stampa.

■ settembre 2015
■ ottobre 2015
■ novembre 2015
■ dicembre 2015
■ gennaio 2016
■ febbraio 2016
■ marzo 2016
■ aprile 2016
■ maggio 2016
■ giugno 2016
■ luglio 2016
■ agosto 2016

ANNO

- 2016
- 2015
- 2014
- 2013
- 2012
- 2011
- 2010
- 2009
- 2008
- 2007
- 2006
- 2005

[Servizi](#) [Cosa fare per](#) | [Servizi informatici](#) | [Servizi logistici](#) | [Numeri utili](#) | [Area Download](#) | [Modulistica](#) | [Logo e carta intestata](#) | [Strumenti informatici](#) | [File manager](#) | [Web services](#) | [Wiki](#) | [Strumenti statistici](#) | [Microdati validati](#) | [Metadati](#) | [Software di produzione](#) | [Dati e fonti](#) | [Banche dati](#) | [Pubblicazioni](#) | [Catalogo biblioteca](#)

The new Intranet homepage (I):

in Istat Gestisci la tua home Angela Leonetti Cerca...

ORGANIZZAZIONE NOTIZIE SERVIZI STRUMENTI NORMATIVA

Cosa accade in Istat

Tutto News Comunicazioni Scadenze

- Giovedì 11 agosto donazione del sangue presso la sede di via Balbo. Autoemoteca disponibile dalle 8,00 della mattina
- Consigliere di fiducia: nuovo indirizzo per lo 'Sportello d'ascolto'. Possibile prenotare un appuntamento presso la sede di via Cesare Balbo 39, stanza n. 118
- Disponibile il nuovo piano di emergenza e sicurezza dell'Istituto aggiornato dopo il mutato assetto organizzativo
- Pubblicata l'agenda settimanale per il periodo 8 - 12 agosto 2016 dove è possibile conoscere diffusioni, eventi e dati proposti nella settimana in corso

La mia posta Accedi

Cerca persone Cerca persone

I miei dati Consulta Ricerca avanzata

Ogni anno arrivano al Contact centre oltre 8.700 richieste

Istat 90 In Istat

Leggi tutto

Cosa fare per

PERSONALE
INFORMATICA
LOGISTICA
COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

I miei contatti

I miei link

ISTAT WEB
ANAC
PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

Formazione

COSA FACCIAMO
CALENDARIO DEI CORSI
PIATTAFORMA E-LEARNING
ISCRIZIONE AI CORSI
RETE DEI REFERENTI

Le mie note

+ NUOVA NOTA

NON CI SONO NOTE DA VISUALIZZARE.

Modulistica

The new Intranet homepage (II):

 Disponibile il nuovo piano di emergenza e sicurezza dell'Istituto aggiornato dopo il mutato assetto organizzativo

 Pubblicata l'agenda settimanale per il periodo 8 - 12 agosto 2016 dove è possibile conoscere diffusioni, eventi e dati proposti nella settimana in corso

[Leggi tutto](#)



Cosa fare per

- PERSONALE
- INFORMATICA
- LOGISTICA
- COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

Modulistica

- PERSONALE
- INFORMATICA
- LOGISTICA
- RAGIONERIA
- DIFFUSIONE

I miei contatti

I miei link

- ISTAT WEB
- ANAC
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI
- CAMERA E SENATO
- DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

Formazione

COSA FACCIAMO

- CALENDARIO DEI CORSI
- PIATTAFORMA E-LEARNING
- ISCRIZIONE AI CORSI
- RETE DEI REFERENTI

Avvisi

04/08/2016
Assegno nucleo familiare 2016: è possibile presentare le domande on line dal 16 agosto al 16 settembre sul sistema informativo del personale

Le mie note

+ NUOVA NOTA

NON CI SONO NOTE DA VISUALIZZARE.

The new Intranet: the modernization project page

The screenshot shows the Istat Intranet interface. At the top, there is a navigation bar with the Istat logo on the left and user information (Angela Leonetti) and a search bar on the right. Below this is a main navigation menu with categories: ORGANIZZAZIONE, NOTIZIE, SERVIZI, STRUMENTI, and NORMATIVA. The current page is titled 'Modernizzazione' under the 'NOTIZIE' category. The main content area features a sub-header 'Modernizzazione' with a document icon, followed by a paragraph of text and a logo for 'Istat modernizzazione'. Below the text is a list of five items, each with a red arrow icon: 'Avvio del processo', 'Documentazione/Risultati', 'Contenuti utili', 'Iniziative di comunicazione', and 'Iniziative di formazione'. At the bottom, there is a dark blue footer with contact information and social media icons.

in Istat

Gestisci la tua home | Angela Leonetti | Cerca...

ORGANIZZAZIONE | NOTIZIE | SERVIZI | STRUMENTI | NORMATIVA

inIstat \ Notizie \ Cosa accade in Istat \ **Modernizzazione**

Modernizzazione

L'Istituto nazionale di statistica, come gli altri INS europei, ha avviato il cambiamento del processo di produzione della statistica ufficiale: il Programma di modernizzazione è stato approvato dal Consiglio di Istituto e il 15 aprile 2016 è stato varato un nuovo assetto organizzativo, coerente con gli obiettivi del Programma.

Per assicurare la diffusione di informazioni e materiali utili a capire e condividere le finalità generali del progetto di modernizzazione è stata creata una sezione intranet dedicata. Attraverso documenti, slide e video è possibile seguire lo stato di avanzamento delle attività dal momento della prima presentazione del progetto agli organi di vertice nel mese di dicembre 2014 fino all'approvazione del Programma da parte del nuovo Consiglio di Istituto a gennaio 2016.

Per seguire lo stato di avanzamento del Progetto, è possibile consultare la **tabella** riepilogativa delle informazioni e dei documenti via via resi disponibili.



- > **Avvio del processo**
- > **Documentazione/Risultati**
- > **Contenuti utili**
- > **Iniziative di comunicazione**
- > **Iniziative di formazione**

contatti | service desk | istat.it

YouTube | Twitter | LinkedIn | Facebook | Instagram

The modernization page: communication & training initiatives

Per seguire lo stato di avanzamento del Progetto, è possibile consultare la **tabella** riepilogativa delle informazioni e dei documenti via via resi disponibili.

- > **Avvio del processo**
- > **Documentazione/Risultati**
- > **Contenuti utili**
- ▼ **Iniziative di comunicazione**
 - Casella di posta elettronica: modernizzazione@istat.it
 - **Faq**
 - Slide **Presentazione progetto**
 - **Il progetto di modernizzazione in 10 click**

Video incontri informativi:

 - Uffici territoriali (**prima parte** e **seconda parte**)
 - **Viale Liegi**
 - **Viale Oceano Pacifico** (da Balbo)
 - **Via Balbo**
 - Via Tuscolana (**prima parte** e **seconda parte**)
- ▼ **Iniziative di formazione**
 - Webinar - Come cambia la raccolta dati (30 settembre 2015): **Video - Slide**.
 - Webinar Domanda e offerta di servizi trasversali nel nuovo modello di produzione (9 novembre 2015): **Video - Slide**.

Intranet template within the modernization project section:

Publication activity	Date of publication	Documents published	Further information

A lot has been made ... (I)

- A big effort on circulating information has been made: every project step was published on the Intranet and webinars as well as information meetings were organized
- Furthermore, an e-mail box on modernization was opened to receive both requests for clarification and proposals

A lot has been made ... (II)

- Among the different reorganizations Istat has gone through the last years, this one certainly has been the most disseminated and documented
- The modernization project is comprehensive, consistent, integrated and well theory-based
- The New Intranet is an overt message of attention to the internal communication as a key organizational feature

... something can be improved ... (I)

- A strong focus more on publishing (to provide transparency) than on *communicating*
- In most cases the language used comes from the statistical and/or organizational culture, so that a lot of employees not knowing statistical production and its frameworks neither really understand what is going to happen nor possibly know the questions to ask in order to get clarification
- Not enough attention to the emotional aspects of relationships at work (an Italian cultural heritage): this feature has also affected the language used in documents and – to a lesser extent – during the webinars and other formal as well as informal contacts between employees and Top Management

... something can be improved ... (II)

- Just now, after almost two years, the Top Management is achieving interesting results from the Government about the unsolved topics raised by the employees, which instead have been considering such topics as a priority
- This choice by the Top Management could have produced in the meantime what Rabinowitz calls *Organizational inertia*(*): “the organization as a whole may have made a commitment to a policy of open communication, but if there are attitudes or preconceptions or procedures left over from what the organization was like before, they may work against the new order.”

(*) Community Tool Box, University of Kansas, www.ctb.ku.edu

...remembering that ...

- During any change process within an organization different reactions (among management and employees) occur that in most cases follow a line called «individual acceptance curve» (*see the next slide*)
- Therefore, the change management process should also be planned and developed with the aim to handle such reactions and decrease their impact on performances

Source: Russo, S., *Cambiamento organizzativo e gestione delle risorse umane [Organizational change & HRM]*, PhD dissertation, University of Salerno, 2010

The individual acceptance curve



Source: Fumagalli, Limone, Papagni (editors), *Quaderni di knowledge management [Notebooks on knowledge management]*, vol. 1, 2008 – in Russo, S., *Cambiamento organizzativo e gestione delle risorse umane [Organizational change & HRM]*, PhD dissertation, University of Salerno, 2010

CHANGE

When you want something
You've never had
You have to do something
You've never done.



Source: <https://iafitaly.wordpress.com>

Thank you for your attention!

Angela LEONETTI - leonetti@istat.it