



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in  
Strategie di Comunicazione  
Classe LM-92

Tesi di Laurea

*Dal Taylorismo al Paradigma Resource-based View.  
Il metodo ZoomUp per la gestione dei processi nella  
comunicazione interna con uno sguardo alle strutture  
sanitarie*

*From Taylorism to the Resource-Based View Paradigm. The ZoomUp method for the  
management of processes in the internal communication with a view of healthcare  
facilities.*

Relatore  
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureanda  
Noemi Cenero  
n° matr.2062423 / LMSGC

Anno Accademico 2022 / 2023



*All'affettuosa Signora Anna,  
a tutti i pazienti che ho incontrato,  
alla vita che mi hanno donato*



# INDICE

<b>INDICE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITOLO 1.....</b>	<b>11</b>
<b>LA COMUNICAZIONE INTERNA.....</b>	<b>11</b>
Paragrafo 1.1: Cosa significa oggi comunicazione interna? Le sue funzioni e il suo ruolo all'interno dell'organizzazione.....	11
<b>CAPITOLO 2.....</b>	<b>27</b>
<b>UNO SGUARDO AL PASSATO PER CAPIRE IL PRESENTE.....</b>	<b>27</b>
Paragrafo 2.1: Il Taylorismo.....	27
Paragrafo 2.2: Il superamento del Taylorismo con le Relazioni Umane, il fattore umano al centro.....	35
Paragrafo 2.3: L'avvento delle teorie motivazionaliste, Maslow, Herzberg e Likert.....	48
Paragrafo 2.4: Il paradigma Resource-based View.....	60
Conclusioni.....	67
<b>CAPITOLO 3.....</b>	<b>71</b>
<b>IL PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNA.....</b>	<b>71</b>
Paragrafo 3.1: L'importanza del piano di comunicazione in azienda e gli approcci emergenti.....	71
Paragrafo 3.2: Gli strumenti della comunicazione interna.....	81
Sottoparagrafo 3.2.1: I trend attuali dei canali e contenuti per la comunicazione interna.....	85
Paragrafo 3.3: Il dibattito aperto sulla collocazione della comunicazione interna nelle organizzazioni e la sua distribuzione tra i clienti interni.....	90
<b>CAPITOLO 4.....</b>	<b>93</b>
<b>IL METODO ZOOMUP.....</b>	<b>93</b>
Paragrafo 4.1: L'eterogeneità dei processi, la strada per capirsi.....	93
Paragrafo 4.2: Introduzione ai processi.....	95
Sottoparagrafo 4.2.1: Tipologie di processi.....	102
Paragrafo 4.3: Disegnare il Diagramma di Flusso Interfunzionale.....	107
Conclusioni.....	121
<b>CAPITOLO 5.....</b>	<b>123</b>
<b>L'IMPORTANZA E LA COMPLESSITÀ DELLA COMUNICAZIONE INTERNA IN AZIENDA SANITARIA.....</b>	<b>123</b>
Paragrafo 5.1: la Carta di Ottawa.....	123

Paragrafo 5.2: La gestione dei processi per pianificare un piano di comunicazione per la promozione alla salute.....	128
Paragrafo 5.3: La gestione dei processi sanitario-ospedalieri con il modello Business Process Reengineering.....	133
Paragrafo 5.4: La gestione delle risorse umane in sanità - Studio quali-quantitativo dell'Osservatorio FIASO.....	142
Conclusioni.....	161
Paragrafo 5.5: La comunicazione interna durante la pandemia da Covid-19 - Studio quali-quantitativo della Universidad de Malaga.....	162
Conclusioni.....	166
Paragrafo 5.6: I fattori che contribuiscono alla comunicazione interna sanitario-ospedaliera efficace - Studio qualitativo della Shiraz University of Medical Sciences.....	167
Conclusioni.....	175
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>177</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>181</b>
<b>ALTRI DOCUMENTI.....</b>	<b>185</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>187</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>189</b>

## INTRODUZIONE

La Signora Anna, una donna centenaria, senza più il dono di spiegarmi a parole ma con un'impeccabile capacità espressiva, difendeva con cura le lenzuola che la coprivano nella stanza di una RSA (Residenza Sanitaria Assistenziale) in compagnia di altre persone che come lei erano bisognose di cure e attenzioni costanti. Nella frenesia delle attività giornaliere, la Signora Anna non era molto apprezzata dagli operatori perché poco aperta al contatto e al "abbiamo poco tempo, veloci, veloci". Io la Signora Anna la conobbi giorno dopo giorno in veste di tirocinante OSS, professione che stavo studiando a scuola. Se all'inizio la temevo per i modi che aveva di "difendersi", conobbi col tempo la persona, le sue paure e più di tutto provai a entrare in empatia con lei e col mondo in cui viveva, lasciandole a mia volta la possibilità di avvicinarsi a me. Così subentrarono le prime domande e le prime osservazioni a cui da giovane adolescente non trovavo risposta. Molti colleghi non apprezzavano il clima lavorativo e il rapporto tra di loro, spesso non vi era tempo sufficiente, o spazio sufficiente, o risorse umane sufficienti. E seppur la Signora Anna non avesse la possibilità di dividerlo con me a parole, fu grazie a lei che imparai a cogliere i dettagli attorno a me e, soprattutto, a sentire la necessità di cambiare lo stato delle cose: "E se il problema fosse la mancanza di una comunicazione fluida e strutturata?"

A qualche domanda forse oggi sono riuscita a rispondere, ciononostante volevo che questo progetto di tesi cercasse fin dal principio di rispondere a quella domanda e di conoscere più in fondo possibile come la comunicazione - in questo ambito, interna - possa essere di supporto e di aiuto nel migliorare la produttività e nel rendere il luogo di lavoro piacevole. Per farlo, prima di tutto bisogna muovere qualche passo indietro e conoscere la radice storica della comunicazione interna. Come è nata, a quali bisogni inizialmente voleva rispondere, e poi quali nuove esigenze sono emerse insieme ai grandi cambiamenti che l'umanità ha conosciuto nell'ultimo secolo. Allora mi trovo a leggere pagine e pagine di teoria taylorista, che niente aveva a che vedere con il mondo sanitario odierno, ma che mi servì per conoscere chi per primo aveva capito

L'importanza di strutturare il lavoro, togliendo a capi arbitrariamente autoritari il diritto di agire impulsivamente e senza un ordine sui dipendenti. Da lì i primi teorici, sociologi, psicologi, economisti, che, seppur il taylorismo aveva migliorato il sistema industriale che lo precedeva, studiarono come migliorare le organizzazioni e superare la "meccanicità" sostenuta da Taylor. Il mondo stava cambiando, e così le organizzazioni, che non vedono e non possono vedere le persone come semplici "bulloni" della macchina, ma come universi molto più complessi e motori di una crescita organizzativa interna ed esterna molto più forte di qualsiasi altro strumento. Le prime a difendere questa tesi sono le teorie delle Risorse Umane, e a seguire le teorie motivazionaliste, da cui si comprende l'equilibrio sensibile che si instaura nel rapporto tra dipendenti e superiori, colleghi e pari. Le motivazioni, ciò che motiva un lavoratore ogni giorno nei suoi compiti è una delle chiavi più potenti, così come le relazioni che vengono costruite e mantenute nel tempo. Il luogo di lavoro non è più produzione, ripetizione di attività, mansioni ben definite, ma è più di tutto una rete di relazioni, una rete di persone, ciascuna diversa l'una dall'altra e da cui questa diversità si trasforma in enorme potenziale competitivo, come dimostrato dall'ultimo e più recente Paradigma, il *Resource-based View*. Se allora sono le persone il centro della forza di un'organizzazione, come si coordinano menti potenzialmente e infinitamente diverse, modi di pensare e di comunicare diversi, modi di lavorare diversi. Entrano in gioco la gestione e la progettazione dei processi aziendali e i modelli come il *Diversity Management*, che fanno proprio della diversità un valore da proteggere. Organizzare e pianificare le attività di un'organizzazione insieme permette di "sviscerare" tutte le questioni, le incomprensioni e le difficoltà, lavorando con impegno e fatica per schiarire le nubi di comunicazione, e mettere alla luce e alla supervisione di ogni singolo individuo quali compiti gli spettano e come relazionarsi efficacemente e fluidamente coi propri pari e superiori. Si concretizzano questi concetti con il *Business Process Re-engineering* e con il Metodo *Zoom Up*, in cui ogni piccola attività trova un attore e una posizione nel diagramma di flusso interfunzionale. Dall'analisi del contesto e dalla progettazione che raccoglie tutti gli attori di fronte a un tavolo per un confronto costruttivo e produttivo, alla sua effettiva realizzazione, strutturazione e conseguente valutazione. Metodi che mi hanno dato i primi strumenti per "sfamare" il desiderio di conoscere come un'organizzazione complessa (le organizzazioni sanitarie e ospedaliere



per eccellenza) poteva trovare ordine. Organizzazione - quella sanitaria e ospedaliera - che si ritrovò all'inizio del 2020, in Italia, a dover affrontare una delle sfide più grandi del nuovo secolo. Una spaccatura della storia umana viene percepita e attribuita in seguito all'avvento del Covid-19 e della conseguente pandemia che ha rinchiuso milioni e milioni di persone in casa per mesi da un nemico invisibile che è stato in grado di arrestare la maggior parte delle attività economiche e sociali. Questo avvenimento, decorso per circa tre anni, ha solcato nella vita delle persone un vuoto esperienziale che disegna nella memoria un pre e un post covid. In quei mesi viene vissuta una forte dicotomia: da un lato, la città in silenzio, le strade deserte; dall'altro luoghi nel caos più totale, sotto forte pressione: gli ospedali e le strutture sanitarie. Aspetti della vita quotidiani, come il lavoro, vengono stravolti e ricomposti in una linea di distanza e isolamento. L'economia del mondo occidentale conosce un importante arresto. È in questi anni "zero" che domande già proposte gli anni precedenti prendono una forma più definita e risentono di un forte eco mediatico: la maggior parte dei lavoratori vive più tempo nel luogo di lavoro piuttosto che nelle mura domestiche, qual è la loro qualità di benessere psico-fisico? In che modo si sentono coinvolti con la *vision* e la *mission* dell'organizzazione? Si sentono valorizzati dall'organizzazione?

Il benessere organizzativo e la comunicazione interna sono oggi sempre più centrali negli studi aziendali. Cambiano i paradigmi di organizzazione aziendale e si inizia a comprendere il grande valore e potenziale che possono apportare le risorse umane in sanità. Le organizzazioni ospedaliere data la loro complessità e gerarchia strutturata richiedono una pianificazione estremamente accurata della comunicazione interna, a partire da un piano di comunicazione che renda il flusso di informazioni interne chiaro e semplice. A questa parte maggiormente tecnica, si accompagna un aspetto della comunicazione organizzativa altrettanto fondamentale per il raggiungimento degli scopi aziendali: affinché l'organizzazione lavori efficacemente e raggiunga gli obiettivi fissati, tutti coloro che collaborano come meccanismi di questa "macchina" devono ritrovarsi nell'immagine della marca, così come nella *mission* e nella *vision*. Nel momento in cui ogni singolo elemento lavora seguendo l'obiettivo comune e i valori comuni, allora è possibile conseguire gli obiettivi fissati. Tale complessità è data in particolar modo dal "prodotto" e dal "destinatario finale" che un'azienda come quella ospedaliera cura. L'azienda sanitaria cerca di raggiungere un

“prodotto” fondamentale per la vita umana: la salute. E dietro il raggiungimento di questo obiettivo operano medici, operatori sanitari, ricercatori che devono collaborare insieme affinché questo “prodotto” finale possa essere il più raggiungibile possibile. È un investimento di risorse economiche ed umane significativo che richiede un lavoro di costruzione di immagine condivisa, di costruzione di *empowerment* ed *engagement*. Questi ultimi due elementi sono ancora più determinanti quando il “cliente” è il “paziente”: un interlocutore speciale che ha bisogno non solo di cure mediche, fisiche, ma anche e soprattutto di relazioni ed empatia.

Obiettivo di questo lavoro è l'individuazione delle criticità che complicano e rendono la comunicazione interna ospedaliera più frammentata e mal funzionante e l'immagine di marca meno definita e condivisa, tesi supportata da un importante contributo proveniente dalla Spagna, in cui una molteplicità di esperti accademici (principalmente dell'Università di Malaga) ha dedicato tempo e interesse nello studio qualitativo e quantitativo delle realtà sanitario-ospedaliere rispetto questo tema, con particolare riguardo alla fase Covid-19 e post Covid-19, dalla quale sono stati importanti dati e informazioni per l'avvenire. Così anche in Italia, il maggior contributo proviene dalla Ricerca Fiaso, che ha di pochi anni anticipato la grave crisi pandemica, e che nel corso di 3 anni ha curato l'osservazione delle condizioni di vita lavorativa dei professionisti sanitari, dagli Operatori Socio-Sanitari ai Medici territoriali e in azienda sanitaria, e dall'Iran, in particolare dall'Università di Shiraz, unico polo accademico da cui è stato possibile ricavare uno studio in profondità, qualitativo, degli aspetti prettamente caratteriali e di personalità del personale sanitario che favoriscono o al contrario limitano la comunicazione interna efficace.

Ecco allora che queste ricerche e tutto il decorso di questa tesi cercano di raggiungere in ultimo la conoscenza e consapevolezza di quelle che sono le strategie di comunicazione migliori attualmente sviluppate e potenzialmente sviluppabili nel futuro, per rendere il centro della salute umana un luogo di alta tecnologia e scienza che sappia connettere queste eccellenze agli aspetti più umani della relazione, empatia e ascolto.

## CAPITOLO 1

### LA COMUNICAZIONE INTERNA

#### *Paragrafo 1.1: Cosa significa oggi comunicazione interna? Le sue funzioni e il suo ruolo all'interno dell'organizzazione*

La comunicazione interna è divenuta un tema di crescente rilevanza negli ultimi decenni, soprattutto a partire dalla fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo millennio. Tale evoluzione è stata strettamente correlata ai cambiamenti sociali, tecnologici ed economici che hanno caratterizzato questo periodo. Gli studi più innovativi che sono applicati oggi nelle organizzazioni sono recenti, poiché solo nel corso degli ultimi anni è aumentata notevolmente la consapevolezza riguardo alla comunicazione interna.

Ci troviamo dunque in un campo di conoscenza particolarmente complesso, proprio perché la comunicazione interna delle aziende è oggi influenzata da una serie di dinamiche in continua trasformazione. La parola chiave che spesso guiderà la lettura sarà "cambiamento costante". Se in passato gli studi sulla gestione delle risorse umane e sull'organizzazione del lavoro si basavano su stabilità e fissità, con ruoli lavorativi, generazionali e sessuali ben definiti, oggi assistiamo a una realtà quasi opposta. La stabilità è stata gradualmente sostituita dalla flessibilità e dalla continua ridefinizione delle posizioni lavorative e dei ruoli sia nel contesto lavorativo che nella sfera privata. La motivazione di lavorare solo per sostenere la propria esistenza è stata superata: il luogo di lavoro è diventato uno spazio determinante per il soddisfacimento dei desideri e dei bisogni personali. Vita lavorativa e vita privata si abbracciano, affievolendo i confini tra di esse, e portando ciò che potremmo definire "l'etica della vita" sempre più al centro dell'interesse umano. Questo è il così definito passaggio da Moderno a Postmoderno di L. Bovone<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Bovone L., 1990, *In tema di postmoderno*, Milano, Vita e Pensiero, 1990, pag. 93

Tabella 1: Passaggio e comparazione tra Moderno e Postmoderno della vita lavorativa e privata

<b>MODERNO</b> <i>Centralità/rigidità</i>	<b>POSTMODERNO</b> <i>Acentralità/flessibilità</i>
Formazione scuolacentrica	Policentrismo formativo
Formazione giovanile	Formazione continua
Monolavoro	Doppio lavoro
Partecipazione partitica	Partecipazione sociale
Fissità dei ruoli: - lavorativi - generazionali - sessuali	Continua ridefinizione dei ruoli: - lavorativi - generazionali - sessuali
Identità stabile	Identità aperta
Progettualità a priori	Adattamento/sopravvivenza
Etica del lavoro	Etica della vita
Orientamento al futuro	Orientamento al presente
Differimento d. gratificazioni	Immediata autorealizzazione
Tempo obbligato	Tempo scelto = vita composita

Fonte: M. Barone, Fontana A., 2016, *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*. A cura di Giorgio del Mare, s.l., Franco Angeli, pp. 24

La comunicazione interna si trova quindi a chiedersi se riuscirà ad essere «metaforica»<sup>2</sup> come lo sono le persone a cui si rivolge. La comunicazione interna si confronta con un nuovo senso di appartenenza e nuovi bisogni identitari. Emozioni e stati d'animo entrano nel mondo lavorativo in modo prorompente. L'irrazionalità, l'autonomia diventano protagonisti. Segnali deboli ma costanti nel tempo che vanno a plasmare esponenzialmente la costituzione umana e sociale dell'azienda senza neanche

<sup>2</sup> Ibidem

rendersene conto. Senge descrisse molto bene questa situazione attraverso la metafora della rana: se una rana viene avvicinata a un contenitore di acqua con la temperatura molto alta, la rana se ne accorgerà subito ed eviterà il suo contatto. Al contrario, se la rana viene avvicinata a una fonte con temperatura mite, al suo aumento di temperatura graduale e lento, la rana non riuscirà ad accorgersene in tempo, finendo per spegnersi<sup>3</sup>. Seppur angosciante questa metafora, vuole ricordarci che quando un cambiamento avviene in modo lento e graduale spesso l'uomo non riesce a riconoscerlo e a prenderne consapevolezza. Senge voleva qui riportarci al tema del cambiamento climatico, ma come si può osservare è una metafora che è stata efficacemente applicata a molti altri aspetti sociali dell'essere umano come il complesso ambito delle organizzazioni. Essere a conoscenza di un mondo aziendale che cambia significa quindi anticipare le crisi future per il miglioramento della propria realtà non solo umana, ma anche economica. Raramente si riconosce il vantaggio economico nell'investimento della comunicazione, eppure nel momento in cui si riconosce il valore delle relazioni, delle risorse umane e intangibili l'organizzazione cresce sotto ogni aspetto e trova un profitto anche di valore economico.

Oggi, la comunicazione interna - e la sua comprensione e gestione - è diventata una nuova sfida a cui molte aziende e dipendenti devono far fronte. La capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace diventa essenziale per affrontare i cambiamenti, coinvolgere i dipendenti e mantenere un ambiente di lavoro positivo e produttivo.

L'era digitale e l'avvento dei social media, tra i motori più importanti dell'evoluzione in corso, hanno amplificato l'importanza di gestire e investire nella comunicazione interna. Le informazioni possono essere trasmesse rapidamente e facilmente a un vasto pubblico, ma ciò richiede anche una maggiore attenzione alla gestione delle informazioni e delle comunicazioni interne. Inoltre, la diversità e l'inclusione sono diventati aspetti fondamentali della comunicazione interna. Le aziende devono essere sensibili alle diverse prospettive e ai background dei loro dipendenti e devono promuovere un ambiente in cui tutti si sentano valorizzati e ascoltati. La ricerca

---

<sup>3</sup> P.M. (1992), *La quinta disciplina*, Sperling & Krupfer, Milano, 1992.

accademica in questo campo si sta intensificando, poiché le aziende ne hanno riconosciuto il valore e il vantaggio competitivo.

Ma cosa significa oggi comunicazione interna?

Oggi la comunicazione interna è necessaria per la costruzione di relazioni all'interno delle realtà aziendali che sono fondamentali per migliorare il flusso delle informazioni tra tutti i livelli organizzativi, rendendolo chiaro e semplice. Tuttavia, la comunicazione interna va ben oltre la trasmissione di informazioni: mira a valorizzare l'individualità e il know-how di ogni singola persona all'interno dell'azienda e un clima collaborativo, allo scopo di promuovere il benessere organizzativo e raggiungere gli obiettivi aziendali.

Un contributo significativo per la sua definizione proviene dalla docente e ricercatrice Alessandra Mazzei dell'Università IULM di Milano, la quale definisce la comunicazione interna come:

*«l'insieme dei processi di interazione che generano le risorse immateriali catalizzanti per il funzionamento dell'impresa. Tali risorse sono la conoscenza che alimenta i processi di lavoro e l'identificazione dei collaboratori nei fini e nei valori dell'organizzazione, che li motiva a immettere la conoscenza nei processi aziendali <sup>4</sup>»*  
(Mazzei, 2004).

Questa definizione sottolinea l'importanza della comunicazione interna nel creare un ambiente di lavoro collaborativo e coeso. Le relazioni che si sviluppano attraverso la comunicazione interna permettono di condividere la conoscenza tra i dipendenti, alimentando i processi di lavoro e facilitando l'allineamento degli obiettivi dell'azienda con quelli dei collaboratori. In altre parole, la comunicazione interna è uno strumento chiave per creare un senso di appartenenza e coinvolgimento tra i membri dell'organizzazione.

---

<sup>4</sup>Mazzei A. (2016), *La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale*. Congresso Internazionale "Marketing Trends" Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 26-27 gennaio 2007, 2016, p.8.

Attraverso una comunicazione interna efficace, le informazioni possono essere diffuse in modo tempestivo e accurato, evitando incomprensioni e malintesi che potrebbero compromettere la produttività e l'efficienza aziendale. Inoltre, valorizzare l'individualità e il know-how dei collaboratori favorisce un clima di fiducia e rispetto reciproco, incoraggiando l'emergere di idee innovative e la collaborazione tra colleghi.

Matteo Barone ha provato a isolare gli elementi portanti della comunicazione interna nelle seguenti categorie:

- un mandato coerente e funzionale della strategie d'impresa
- una specifica collocazione organizzativa
- una struttura di governance condivisa
- il presidio di specifiche aree di impatti/contenuti
- una segmentazione dei destinatari
- una gamma differenziata di strumenti
- attività e compiti operativi definiti<sup>5</sup>.

Partendo dal primo punto, Barone concentra il primo pilastro della comunicazione interna sulla sua capacità e sulle aspettative di cui si è fatta carico nel tempo di entrare a far parte della strutturazione di una strategia di impresa. Qui si intende mantenere salda e definita la brand image dell'azienda, quindi di curare e assistere sul tema della Mission, della Vision e in generale di tutti i principi, i valori e l'universo culturale dell'impresa. La comunicazione interna può essere un forte motore affinché tutti coloro che ne fanno parte possano affidarsi a uno schema di riconoscimento dove vengono proiettati con chiarezza gli obiettivi. Però negli anni, come anticipato, si è cercato sempre di più di concretizzare nelle campagne di comunicazione il collegamento effettivo che esiste tra attività d'impresa e benefici concreti. Barone per spiegare questo effettivo cambiamento di rotta col passato, ci

---

<sup>5</sup> Barone M, Fontana A., 2016. *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicazione nell'organizzazione che cambia*, a cura di Giorgio del Mare, s.l., Franco Angeli, p.55

riporta nella lettura a termini come *pro-sumer*<sup>6</sup>, *customer relationship management*<sup>7</sup> e *customer-employee relationship management*<sup>8</sup>, tutti termini conati negli ultimi anni per dare un significato ai nuovi teoremi di relazione tra cliente e venditore e in generale della nuova gestione delle vendite. Evidenziano come la maggior parte delle strategie d'impresa siano avanzate verso approcci in cui l'intero sistema di relazioni d'impresa diviene filosofia di base con cui gestire le attività. La comunicazione ha dunque un ruolo sempre più complesso e definito che la vede vicina al centro delle politiche d'impresa con una funzione strategica.

Secondo punto che Barone porta è la collocazione della comunicazione interna nella struttura organizzativa di un'azienda; all'aumentare della sua forza strategica, diventa determinante in quale posizione gerarchica dell'organigramma viene posizionata. Qui Barone ci riporta le principali collocazioni, a partire dalla Direzione Generale: questo è il tipico caso di grandi aziende o multinazionali o dove è presente una cultura gerarchica particolarmente marcata che necessitano di una comunicazione interna centralizzata per governare al meglio i processi di cambiamento e in generale le fasi turbolente del ciclo di vita dell'azienda. Ha non come fine ultimo quello di comunicazione l'andamento generale dell'azienda e gli obiettivi. Un tipo di comunicazione prettamente informativa.

Altra collocazione della comunicazione interna è nella Direzione Relazioni Esterne: tipica delle aziende che hanno compreso l'importanza della comunicazione d'impresa, interna ed esterna, e per la quale hanno dedicato una sezione. Generalmente in queste direzioni l'obiettivo è consolidare l'identità e l'immagine di marca in un lavoro speculare interno ed esterno.

La comunicazione interna può trovarsi anche all'interno della Direzione del Personale/Sviluppo organizzativo ed è tra quelle finora elencate forse la più diffusa nei modelli organizzativi odierni e che meglio si adatta agli obiettivi intrinseci di essa.

---

<sup>6</sup> Neologismo promosso da Toffler per indicare la nuova relazione con un acquirente protagonista delle strategie di produzione e commercializzazione (tra consumatore e pro-attività).

<sup>7</sup> Customer relationship management, generalmente utilizzato come acronimo CRM, è il termine che utilizziamo per raggruppare l'insieme dei processi e delle attività d'impresa che mirano alla gestione delle relazioni con il portafoglio clienti al fine di acquisire, mantenere e accrescerne il valore.

<sup>8</sup> Definita come «the development and maintenance of mutually beneficial long-term relationships with strategically significant markets» da Francis Buttle, professore di CRM presso la Scuola di Management di Sydney, in *The S.C.O.P.E. of Customer Relationship Management*.



Proprio perché posta nella Direzione del Personale, la comunicazione interna diventa una leva per la gestione delle risorse umane e in generale per lo sviluppo, la selezione e la formazione delle risorse.

Qui vediamo un distacco dalle relazioni esterne per concentrarsi sull'affermazione del paradigma della persona, della parte più umana e intangibile dell'impresa.

Infine Barone osserva che spesso la comunicazione interna la troviamo collocata nella Direzione Marketing, quando le aziende lavorano in stretto contatto col consumatore e il confine interno ed esterno tende a sfumare.

Proseguendo coi punti, la comunicazione interna va definendo sempre di più una governance stabile e definita. Questo, in altre parole, significa che vengono individuati in una realtà aziendale degli esponenti principali perché definiscano le linee guida strategiche per la comunicazione interna e una linea manageriale costante che, sensibilizzata dal vertice, testimoni e gestisca in prima persona le scelte previste dal piano. Quindi una rete che parte dall'alto per poi diramarsi con l'intenzione di rendere la comunicazione una scelta condivisa e un impegno collaborativo.

Altro elemento caratterizzante della comunicazione interna è il presidio di specifiche aree di impatto/contenuti, quindi le aree che tocca secondo i compiti che deve svolgere per il raggiungimento degli obiettivi. Qui si raccolgono i contributi di diverse scuole di pensiero:

- area dell'impatto sull'operatività e sulla conoscenza
- area dell'impatto sulla strategia/valori d'impresa
- area dell'impatto sull'informazione
- area di impatto sul sociale dell'impresa e sul *people caring*.

**L'area dell'impatto sull'operatività e sulla conoscenza** riguarda gli aspetti di comunicazione che trovano lo studio di esperti come D'Egidio, Del Mare, Invernizzi<sup>9</sup> e Nelli. Qui si riporta solo il lavoro di Invernizzi alla comunicazione interna. In

---

<sup>9</sup> Emanuele Invernizzi è professore di Economia e tecnica della comunicazione aziendale presso l'Università IULM di Milano, dove insegna anche Metodi e gestione delle relazioni pubbliche ed è direttore dell'Istituto di economia e marketing.

particolare, dentro a questa macro area di impatto rientrano le definizioni di comunicazione organizzativa, funzionale, informativa, formativa e creativa<sup>10</sup>.

A partire dalla *comunicazione organizzativa*, Invernizzi propone questa parola direttamente in sostituzione a comunicazione interna, perché intende la comunicazione come una comunicazione a supporto di tutto lo svolgimento dell'organizzazione e che coordina tutti i messaggi verso l'interno e verso l'esterno. Quindi vediamo che interno ed esterno si integrano in un'unica fitta rete di relazioni e l'attenzione si sposta sulla volontà di classificare la comunicazione non più in termini di ciò che costituisce l'azienda e ciò con cui essa si relaziona, ma in termini di pubblici; riconoscendo quindi che tutto l'assetto comunicativo d'impresa si fonda su forme di comunicazione differenziata sulla base di obiettivi e contenuti. Invernizzi ha classificato i diversi tipi di comunicazione organizzativa in 4 livelli: comunicazione funzionale, comunicazione informativa, comunicazione formativa e comunicazione creativa.

Per *comunicazione funzionale* Invernizzi intende la gestione di tutte le informazioni operative necessarie per sostenere i vari processi produttivi e decisionali interni, nonché l'attività degli operatori di front-office. Inoltre, essa comprende anche le informazioni essenziali per supportare i processi di cooperazione produttiva esterna, come subfornitura e franchising, e i processi di vendita. È quindi una comunicazione necessaria e pratica affinché tutto il sistema, come suggerito dalla parola, “funzioni”.

La *comunicazione informativa* invece ha il compito di raggiungere e rendere noti, sia all'esterno sia all'interno, i valori, gli obiettivi e le strategie dell'azienda, affinché ognuno sia allineato e consapevole.

Proseguendo, la *comunicazione formativa* abbraccia una vasta gamma di attività volte a educare le persone sulla comunicazione, soprattutto riguardo alle interazioni interpersonali. Questo livello di comunicazione coinvolge la condivisione della strategia, della missione, dei valori fondamentali e della cultura e simbologia aziendale.

---

<sup>10</sup> Invernizzi E., *Dalla Comunicazione interna alla Comunicazione organizzativa.*, s.l., L'impresa, n.1

Infine la **comunicazione creativa** che si manifesta in ogni occasione di dialogo in cui si trasferisce o si crea conoscenza. Questa forma di comunicazione spesso si verifica in modo informale e si basa sulla facilitazione dei processi di comunicazione, avvenendo sia dal basso verso l'alto che in altre direzioni. In queste situazioni, si stimola l'innovazione e l'emergere di nuove idee e soluzioni attraverso un approccio comunicativo libero e aperto.

Quindi possiamo riassumere l'area dell'impatto sull'operatività e la conoscenza come lo spazio di maggiore controllo e coordinamento della comunicazione; dove si sviluppa l'organizzazione dei diversi livelli e si condividono tutte le strategie e le informazioni necessarie affinché tutti i membri dell'organizzazione "camminino" insieme.

La seconda **area di impatto** della comunicazione interna è **sulla strategia e sui valori d'impresa**. In questa categoria si esplicitano tutti i comportamenti e compiti della comunicazione che hanno come obiettivo la condivisione dei valori, della mission e della vision aziendale. Questo con l'obiettivo finale di orientare in generale le motivazioni e il senso della operatività. Qui chi si occupa della comunicazione interna entra in stretto contatto con la linea manageriale perché da lì vengono generati i macro orientamenti d'impresa e necessitano poi di essere diffusi.

L'**area dell'impatto sull'informazione** invece comprende tutte le leve necessarie per informare, aggiornare le persone che vivono l'azienda sul suo andamento e progresso. Assomiglia a una comunicazione prettamente unidirezionale che non mira primariamente alla condivisione di spazi, valori, alla costruzione di valore, ma vuole unicamente rendere noto a tutti i suoi satelliti, ciò che accade all'interno e all'esterno.

Infine, l'**area di impatto sul sociale d'impresa e sul *people caring*** è la comunicazione maggiormente implicata nel entrare in empatia e in relazione con tutti i membri dell'organizzazione. Comprende tutte le funzioni socio-relazionali e motivazionali e hanno l'intento di costruire e supportare nel tempo un senso di

appartenenza. Monitora il clima e la cultura d'impresa, le problematiche emergenti e presenti e le caratteristiche uniche di ciascuna persona in modo da renderle come un pezzo di puzzle perfettamente adatte e significanti nell'insieme. Questo aspetto della comunicazione, come abbiamo anticipato e come svilupperemo in seguito, è sicuramente la parte di comunicazione interna più recente in termini di evoluzione e che vede oggi sempre di più la sua importanza.

Seguendo l'ordine degli elementi portanti della comunicazione interna proposto da Barone, un altro aspetto della comunicazione è la segmentazione dei destinatari. Questo è uno degli elementi che ci mostra quanto negli ultimi anni la comunicazione interna abbia vissuto importanti evoluzioni provenienti sia dalle logiche di marketing, sia dalle evoluzioni storiche delle strutture organizzative. Si è andato quindi a definire un cambiamento graduale che parte dal concetto "da pochi a pochi": effettivamente storicamente quando i sistemi gerarchici seguivano una linea molto rigida e autoritaria, «la comunicazione aveva poche fonti ma anche pochi destinatari»<sup>11</sup>. Ciò significa che lo stesso vertice aziendale deteneva poche informazioni, se non prettamente tecniche e operative da diffondere al livello sottoposto, quindi ai lavoratori e a tutta la popolazione indistinta aziendale. Spesso, ad avere la maggior parte delle informazioni erano solo i proprietari, la famiglia e poche persone facenti parte della linea manageriale. Quindi a distribuirsi la quantità di informazioni maggiore erano generalmente poche persone. Sono questi tre i principali segmenti dell'organizzazione.

Con le influenze del marketing, la comunicazione interna ha intravisto la possibilità di suddividere i membri dell'organizzazione in segmenti funzionali a seconda degli obiettivi e delle necessità operative. Viene definita da Barone come la segmentazione «Da pochi a molti<sup>12</sup>» perché ancora la sua gestione e controllo è detenuta da pochi eletti, che però hanno un nuovo interesse di comunicazione verso gruppi di persone differenziate.

Nella fase più recente abbiamo assistito a un dissestamento dell'emittente. Emittenti e destinatari si moltiplicano, come si moltiplica la dimensione sociale, aggregativa e umanistica d'impresa. Più soggetti entrano in relazione tra loro, grazie anche alle nuove tecnologie è possibile entrare in relazione in una pluralità di modi

<sup>11</sup> Barone M., Fontana A., 2016, *Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicazione nell'organizzazione che cambia*, a cura di Giorgio del Mare, s.l., Franco Angeli, p.62

<sup>12</sup> Ivi, p.63

differenti. La comunicazione interna diventa una leva collettiva per mettere in comunicazione i gruppi dell'organizzazione e le stesse modalità di segmentazione sono più sofisticate e diversificate. Le informazioni non sono più contenute in una cerchia di persone ristrette ma è diretta missione dell'organizzazione promuovere una proprietà culturale diffusa.

Penultimo elemento fondante della comunicazione interna è uno spettro ampio e flessibile di strumenti. Vista l'evoluzione della comunicazione interna, delle sue categorie e delle sue funzioni, sono a loro volta aumentati i metodi, le iniziative, le tecniche a supporto di essa. Gli strumenti della comunicazione interna vengono suddivisi secondo Barone in tre macro gruppi: gli strumenti cartacei, gli strumenti *face to face* e gli strumenti elettronici. Sappiamo che con l'avvento delle nuove tecnologie la scrittura e in generale ogni forma di comunicazione cartacea ha perso il suo primato di utilizzo e diffusione per essere accompagnata da nuove forme di comunicazione. Oggi comunque gli strumenti cartacei continuano ad essere utilizzati, seppure in altre sfumature, come gli approfondimenti monografici di volumi interi dedicati alla comunicazione interna. Invece, gli strumenti face-to-face sono aumentati notevolmente in svariate modalità. Parliamo di forme di comunicare che possono mirare verso la partecipazione e il coinvolgimento tra i membri dell'organizzazione. Così gli strumenti elettronici, forse gli strumenti che hanno vissuto una maggiore impennata negli ultimi decenni, si sono affermati come tra i più utilizzati per la comunicazione interna, a partire dalla posta elettronica per arrivare ai portali Intranet.

Proponiamo qui una schematizzazione degli strumenti secondo Barone come illustrato (Tabella 2). Questo è un esempio di classificazione degli strumenti. Verrà in seguito sviluppata una sezione dedicata agli strumenti della comunicazione interna.

Tabella 2: Schema degli strumenti a seconda della loro funzione, dei temi e degli strumenti

		<b>Funzione Strategico/valoriale</b>	<b>Funzione informativa</b>	<b>Funzione operativa</b>	<b>Funzione “sociale” e di <i>people caring</i></b>
<b>Temi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondamenti strategici (Mission, Vision, Principi Guida)</li> <li>Macro obiettivi aziendali</li> <li>Campagne etiche e sociali</li> <li>Scenari</li> <li>Prodotti /servizi</li> <li>Concorrenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risultati raggiunti</li> <li>Policies interne</li> <li>Novità del personale</li> <li>Novità sugli ambienti di lavoro</li> <li>Novità sugli strumenti di lavoro</li> <li>Nuovi progetti</li> <li>Avanzamento dei progetti in corso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meccanismi operativi</li> <li>Programma di lavoro</li> <li>Ruoli e responsabilità</li> <li>Processi di lavoro</li> <li>Coordinamento operativo</li> <li>Criteri di valutazione della performance</li> <li>Patrimonio delle competenze</li> <li>Temi formativi</li> <li>Offerta formativa (mobilità interna, seminari, corsi interni)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoraggio del clima</li> <li>Benefit</li> <li>Opportunità di</li> <li>Flessibilità contrattuale</li> <li>Programmi di qualità ambientale</li> <li>Convenzioni esterne</li> <li>Servizi al personale</li> <li>Trasferimenti casa-lavoro</li> <li>Sostegno alle diverse famiglie sociali interne</li> <li>Sostegno al sociale esterno di riferimento (scuole, ambiente, cultura, lavoro)</li> </ul>
<b>Strumenti</b>	<b>Face to face</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convention</li> <li>Workshop di vertice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riunioni informative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riunioni di team</li> <li>Colloqui capo/collaboratore</li> <li>Affiancamento/tutoring /mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus group</li> <li>Interviste individuali</li> </ul>
	<b>Cartacei</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta dei principi</li> <li>Booklet</li> <li>Bilanci socio-ambientali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>House Organ</li> <li>Newsletter</li> <li>Bachache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordini di servizio</li> <li>Circolari</li> <li>Catalogazione delle competenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey quali/quantitative (questionari strutturati)</li> <li>Carta dei Servizi interni</li> </ul>
	<b>Elettronici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cd Rom</li> <li>Video</li> <li>Web tv</li> <li>Business tv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>E-letter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicazioni informatiche condivise (groupware, shareware)</li> <li>Censimenti delle competenze</li> <li>Mappatura delle conoscenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osservatori telematici sul benessere in azienda</li> </ul>

Fonte: Ivi, p.24

Infine, individuiamo quelli che sono le attività e i compiti operativi definiti e riconosciuti di una Direzione, Reparto o Unità di comunicazione interna, che possono essere raggruppati in base alle funzione svolta, ovvero la funzione di ascolto e monitoraggio, la funzione tecnico-specialistica e la funzione consulenziale.

A partire dalla **funzione di ascolto e monitoraggio**, sappiamo che nell'ambito del marketing e della gestione aziendale, la comunicazione bidirezionale è diventata preferita poiché è fondamentale comprendere i segnali, le esperienze e le aspettative dei membri dell'organizzazione. Questo tipo di comunicazione fornisce un feedback prezioso, essenziale per costruire soluzioni funzionali, di alta qualità e vantaggiose per tutti gli interessati.

La comunicazione interna ha assunto sempre più un ruolo strategico e dominante per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, avvicinandosi sempre di più ai processi di gestione dell'azienda. Oggi, essa segue una prospettiva econometrica, dove è necessario dimostrare le capacità della comunicazione interna e i risultati che essa produce, svolgendo appunto una funzione di ascolto e monitoraggio.

In questo contesto, vengono individuati degli indicatori chiave di performance (KPI - *Key Performance Indicator*) per valutare l'impatto della comunicazione interna su diverse aree. Questi KPI consentono di comprendere la correttezza e la qualità dei processi di lavoro, inclusi i tempi di esecuzione, le percentuali di errore nel processo, le richieste di affiancamento e il livello di autonomia delle risorse coinvolte.

I KPI hanno anche il compito di monitorare se il management rispetta i principi guida aziendali e di valutare i livelli di appartenenza dell'organizzazione, misurando il tasso di turnover e analizzando i livelli di assenteismo e di sindacalizzazione. La fidelizzazione e l'engagement del personale interno sono altrettanto importanti da valutare.

La **funzione tecnico-specialistica** può essere considerata come la principale e la direttamente connessa ai comportamenti svolti quotidianamente da chi si occupa di comunicazione interna. Gli strumenti e le attività prese in carico sono molti, come anticipato in precedenza. Barone ne individua diversi: il *benchmarking*, la partnership tecnica, il project management, le competenze di ascolto e monitoraggio, la selezione, la

leadership, il lavoro in team, la valutazione, le competenze giornalistiche-editoriali, le *presentation skill* e la progettazione e coordinamento di eventi complessi.

Il *benchmarking*, ovvero il confronto all'interno della disciplina delle prestazioni, delle pratiche o dei processi di un'organizzazione con quelli di altre organizzazioni di riferimento o con i migliori standard del settore. L'obiettivo principale del benchmarking è di identificare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione in questione e individuare le opportunità di miglioramento.

Uno strumento estremamente utile nel medio-lungo termine è la partnership tecnica, un accordo formale o informale tra due o più aziende o entità come le società di consulenza o gli atenei che si uniscono per collaborare nello sviluppo, condivisione o integrazione di tecnologie, prodotti o servizi. Questo tipo di collaborazione si basa sulla complementarità delle competenze e delle risorse tra le aziende coinvolte per ottenere risultati sinergici e benefici reciproci.

L'attività di Project Management, in italiano "gestione dei progetti", è l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche per pianificare, organizzare, controllare e guidare le attività di un progetto di comunicazione interna «ad alta complessità di interlocuzione, durata e ampiezza di strumenti e contenuti»<sup>13</sup>, quindi progetti che richiedono la partecipazione di molte persone alla collaborazione e al dialogo costante nel tempo e l'implementazione di tecniche e contenuti diversi.

Per competenze di ascolto e monitoraggio Barone si riferisce a tutti quegli strumenti che nello specifico vengono poi applicati anche nella fase di ascolto e monitoraggio, quindi la progettazione e conduzione di interviste semistrutturate, focus group e questionari, e l'elaborazione di dati statistici.

La sfera che comprende la leadership e il lavoro in team comprende tutti gli strumenti specialistici per guidare le risorse nel raggiungimento degli obiettivi attraverso la valorizzazione delle loro capacità.

---

<sup>13</sup> Ivi, p.67



La comunicazione interna deve possedere anche competenze giornalistico-editoriali per redarre documenti come il piano editoriale per diverse finalità, spazi e complessità. È una competenza necessaria per *business writing*, *ghost writing*, *desktop publishing*, *web writing*<sup>14</sup>.

Le *presentation skill*, ovvero le "abilità di presentazione" o "tecniche di presentazione," si riferiscono alla capacità di comunicare in modo efficace, coinvolgente e convincente di fronte a un pubblico. È una competenza estremamente importante per gli eventi complessi che a loro volta richiedono una progettazione e un coordinamento accurati.

La terza e ultima funzione della comunicazione interna è la **funzione consulenziale**, quindi la sua capacità di mettere a disposizione conoscenze, sapere, progettualità, modalità di operare, al servizio di tutta l'organizzazione, singoli reparti e figure interne.

---

<sup>14</sup> La *business writing*, o scrittura commerciale, è uno stile di scrittura utilizzato nel contesto aziendale e professionale. Si riferisce a documenti scritti come rapporti, memo, email, proposte, presentazioni e altre comunicazioni interne ed esterne di un'organizzazione. La *business writing* è caratterizzata da un linguaggio chiaro, conciso e professionale, che mira a trasmettere informazioni in modo efficace o prendere decisioni informate. Il *desktop publishing*, o editoria assistita dal computer (EAC), si riferisce al processo di creazione e formattazione di documenti, riviste, brochure, volantini, opuscoli e altri materiali visivi utilizzando software di editoria. Questo tipo di software permette di combinare testi, immagini, grafici e altri elementi grafici in un layout di pagina specifico. Il *desktop publishing* è ampiamente utilizzato per la produzione di materiale stampato e digitale con un aspetto professionale e ben strutturato. Invece, la *web writing*, o scrittura per il web, è uno stile di scrittura specifico per il contenuto pubblicato su internet. Questo tipo di scrittura è adattato alla lettura online, tenendo conto della breve attenzione dei lettori, dell'uso di parole chiave per il posizionamento sui motori di ricerca e della presentazione in formato digitale. La *web writing* comprende contenuti come articoli, blog, pagine web, post sui social media e altro ancora, e mira a essere informativa, coinvolgente e facilmente leggibile su dispositivi digitali.



## CAPITOLO 2

# UNO SGUARDO AL PASSATO PER CAPIRE IL PRESENTE

### *Paragrafo 2.1: Il Taylorismo*

Seppur oggi ne delineiamo sempre di più i suoi contorni e la sua collocazione all'interno dell'organizzazione, il percorso evolutivo che ha vissuto la comunicazione interna ci mostra uno scenario più sfuocato: la comunicazione ai suoi inizi non era né centrale per le scelte strategiche d'azienda, né tantomeno era considerata indipendente dalle altre forme di comunicazione aziendale. Osserviamo una crescita esponenziale se ci soffermiamo su quanto breve sia stato il suo periodo di nascita ed evoluzione.

Abbiamo in primis assistito a una comunicazione di stampo meccanicistico della Scuola Classica di Frederick Taylor, che aveva come obiettivo la standardizzazione dei compiti operai fino al più curato e piccolo movimento per la grande produzione di massa che il mondo occidentale avrebbe vissuto negli anni a venire. Subito dopo Taylor molte aziende si muovono verso un paradigma completamente opposto, quello della Scuola delle Relazioni Umane che ricentralizza l'attenzione sui lavoratori, come persone anziché elementi stessi della macchina. Sarà questo il percorso storico che vogliamo seguire per capire il “perché” dietro alla comunicazione interna, o come suggerito da Invernizzi “comunicazione organizzativa”, che conosciamo oggi.

Giuseppe Bonazzi in “Storia del pensiero organizzativo”<sup>15</sup>, prima di addentrarsi nella storia delle organizzazioni vera e propria che l'Occidente ha vissuto, si sofferma sul significato stesso di “organizzazione” e sui due fronti attraverso cui è stato studiato.

Perché serve conoscerli? Perché seppur differenti, l'esistenza di uno non preclude l'esistenza dell'altro e affinché si possa evolvere con costanza verso modelli

---

<sup>15</sup> Bonazzi G., 2016, *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli

organizzativi migliori, è necessaria la loro coesistenza. Parliamo dell'**approccio pratico e operativo** - lo studio delle organizzazioni con l'obiettivo di migliorare la loro operatività ed efficienza - e dell'**approccio osservazionale ed empirico** - l'approfondimento delle conoscenze di questo campo del sapere, al fine di comprendere la società passata e corrente e poter portare materiale di scienza a chi cerca l'efficienza organizzativa. Generalmente i due approcci non operano insieme ed è la critica che Bonazzi intenzionalmente muove: affinché un modello prescrittivo - l'approccio pratico e operativo - funzioni, le sue basi conoscitive dovrebbero riflettere gli studi osservazionali ed empirici effettuati e in corso, perché riflettono la situazione attuale, le esigenze, i bisogni, le dinamiche organizzative esistenti, necessarie per conoscere quali passi poi effettivamente muovere. A sua volta, una teoria estratta da studi empirici non può scindere dalle effettive costituzioni organizzative e da quei limiti imposti per necessità di efficienza.

Gli studi di Frederick Taylor non furono infatti assistiti da ricerche empiriche, ma miravano all'unico obiettivo della massima produzione e del massimo guadagno per i membri dell'organizzazione. Viene dichiarato come "modello scientifico" da Taylor perché prevede analisi sistemiche, comparate e con misure esatte di tutti gli aspetti di produzione.

Prima di addentrarci nelle specificità della teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor, Bonazzi sollecita a un'ulteriore riflessione che, per l'apporto teorico di questa tesi, può aiutarci a capire il contesto in cui ci troviamo oggi: il taylorismo è stato aspramente criticato da economisti, sociologi, accademici degli ultimi decenni perché propone un modello che nella società in cui viviamo non porta benefici né economici né socio-culturali, però al tempo in cui venne definita questa teoria, le condizioni lavorative erano diverse e peggiori rispetto ai cambiamenti che portò Taylor. Prima del taylorismo era comportamento noto, l'esercizio del potere arbitrario del capireparto verso gli operai. Questo perché non vi erano regole o protocolli da seguire per dirigere il lavoro e questa completa libertà di agire permetteva al capireparto di eleggere autonomamente la modalità con cui operare e con cui sorvegliare e guidare i dipendenti. Questa arbitrarietà portava quasi sempre ad esercitare il potere con forza e

violenza. Il modo più utilizzato per esigere la massima produttività dei dipendenti era il così chiamato *drive system*, che in italiano prenderebbe la definizione di “sistema dello spintone”: i capireparto giocavano sulle paure e sulla riverenza dei lavoratori; non miravano ad aumentare la loro motivazione verso i compiti da svolgere, né a premiare i loro meriti, ma utilizzano solo ed unicamente una delle emozioni umane più forti, la paura. Questo *modus operandi* garantiva al caporeparto la supremazia “spingendo” letteralmente i lavoratori a un lavoro dinamico, veloce e inarrestabile.

Il taylorismo riesce a rivoluzionare questa condizione, opponendosi alla piena libertà decisionale dei capireparto tradizionali - per questo lo definisce un metodo scientifico - discende direttamente dalla direzione centrale. Affinché questa iniziativa strategica possa essere affermata, Taylor necessitava una legittimazione che al tempo trasse dalla scienza.

Questa breve introduzione ad uno degli elementi principali che sostituì il taylorismo ci serve per capire che ogni modello, come anticipato attraverso i due approcci, segue i cambiamenti che lo preannunciano. Il taylorismo spiega le necessità per cui si è arrivati ad esso, seppur con molteplici criticità e lacune che la prescrizione presentava. È pensiero critico diffuso considerare il taylorismo mai completamente superato, ma al contrario riadattato secondo i cambiamenti avvenuti, in primis tecnologici, e secondo le esigenze e i bisogni che la società presente riporta.

Facendo ancora un passo indietro, andiamo a descrivere la teoria di Taylor e il suo superamento verso nuove teorie di produzione e organizzazione che vediamo oggi applicate.

Nel 1911 Frederick Taylor scrive una monografia intitolata “*The Principles of Scientific Management*”, adattata in italiano come “**L’organizzazione scientifica del lavoro**”. In quest’opera si osserva che Taylor parte da un punto di generalizzazione molto alto, introducendo il lettore alla storia del rapporto tra uomo e lavoro, per poi spostare la sua attenzione sulla questione più centrale in quegli anni: il surplus e la sua divisione tra imprenditori e operai. Nell’epoca della Rivoluzione Industriale, gli operai contestavano il possesso di quel surplus da parte degli imprenditori, generando

contese e conflitti. Richiedevano un aumento dello stipendio mentre gli imprenditori preferivano conservarlo e investirlo. Taylor a questo problema trova come causa la limitatezza delle risorse disponibili e sostiene di avere una soluzione che evita repressioni violente, un mal funzionamento del lavoro, rivolte e di conseguenza collassi economici. Taylor trova la soluzione in una completa rivoluzione del lavoro e dei rapporti di lavoro, dal padrone di fabbrica all'ultimo manovale: l'organizzazione scientifica del lavoro consiste nell'obiettivo collettivo di aumentare l'entità del surplus, in modo da non dover più discutere a chi spetta ma giocando su logiche di abbondanza e quindi sulla possibilità per tutti di usufruire del surplus. Per aumentare l'entità del surplus è necessario aumentare la produttività e per aumentare la produttività è necessario aumentare il rendimento della manodopera. Quindi, l'aumento di rendimento della manodopera avrebbe portato benessere per tutti. Questa il punto di arrivo secondo l'Osl.

Taylor dimostrò fin da subito che aumentare il rendimento della manodopera significava in primis avviare un processo di collaborazione tra le parti sociali dell'organizzazione. Perché si focalizza tanto su questo aspetto?

Taylor considerava quale maggior minaccia per aumentare la produttività il rallentamento intenzionale e sistematico del lavoro, il cosiddetto *soldiering*<sup>16</sup>. Individua tre cause a questo comportamento:

1. la convinzione che all'aumento di produzione consegua la perdita di lavoro per una quantità notevole di persone
2. la conseguente consapevolezza che i lavoratori non verranno pagati di più con un aumento della produttività, quindi a lavorare in modo più lento per salvaguardare i propri interessi
3. allo spreco della maggior parte dello sforzo produttivo dovuto alla mal gestione dei metodi di produzione.

Osservando i comportamenti su cui si concentra Taylor per spiegare questo rallentamento, è possibile notare come la responsabilità venga riportata, da un lato, all'ignoranza e alla natura umana, dall'altro lato, agli errati metodi organizzativi.

---

<sup>16</sup> Il termine "*soldiering*" si riferisce al comportamento dei lavoratori di ridurre volontariamente il loro ritmo di lavoro e di svolgere le attività in modo meno efficiente di quanto potrebbero fare.

Ad esempio, la prima causa per cui gli operai credono di andare incontro a disoccupazione con l'aumento della produttività, è secondo Taylor da imputare all'ignoranza e alla natura umana. Diversamente da quanto temuto, non si condurrebbe l'organizzazione al collasso economico, ma la maggiore produttività produrrebbe un nuovo equilibrio tra domanda e offerta, comportando un aumento dei beni di consumo, che erano destinati fino ad allora solo ad élite di privilegiati.

Nella seconda causa invece, sono coinvolti non solo problemi di natura umana, ma anche di carattere organizzativo. Taylor ricorda che la maggior parte degli uomini sono predisposti per natura, per istinto, a terminare i loro compiti con calma e ovviamente questa attitudine umana si riversa negativamente sulla produttività dell'organizzazione.

Fino a quel momento non era mai stato organizzato ogni singolo movimento e compito del processo di produzione e questo garantiva una certa libertà verso i dipendenti che potevano dilazionare e/o restringere i tempi. Le organizzazioni si affidavano quindi all'approssimazione dei risultati. Allora, i primi a suggerire delle soluzioni proposero la sostituzione dello stipendio con il cottimo, ma avrebbe comportato ulteriori rivolte e conflitti: pagando il lavoratore per le sue prestazioni, egli avrebbe allora cambiato rotta verso uno stile di lavoro più veloce per raggiungere maggior guadagno. A questo, l'organizzazione non avrebbe potuto pagare in modo esponenziale i suoi lavoratori, impedendo quindi una soluzione.

Infine, la terza causa spiega il rallentamento della produzione come un problema unicamente organizzativo. Taylor sosteneva che c'era ancora poca consapevolezza sull'importanza della scelta del modo in cui lavorare, ancora prima del compimento del lavoro stesso. Forse perché ancora rimaneva forte la tradizione di imparare il mestiere dai più anziani. La grande criticità di questo modo di lavorare è che nessuno compiva il lavoro allo stesso modo, chi meglio chi peggio, senza poter mai così prevedere né l'efficacia della produzione, né la tempistica.

Da ciò Taylor deduce che è necessario uno studio accurato di tutti i procedimenti organizzativi e che i direttori d'azienda, così come i vertici più alti dell'organizzazione, devono essere consapevoli e promuovere l'iniziativa, a partire dall'assunzione della maggior parte dei compiti. Gli operai dovrebbero avere l'unico ruolo di svolgere i singoli compiti a loro assegnati, senza doversi più occupare di tutto ciò che concerne il

resto. In questo modo la “scatola nera” di cui prima non si sapeva nulla viene aperta e ora è possibile osservare con trasparenza le sue funzionalità e riorganizzarle scientificamente in modo che tutto sia sotto il controllo della direzione e che ogni singolo *task* venga eseguito senza proprie libertà di scelta, di tempo.

Taylor presenta così l’Organizzazione scientifica del lavoro (Osl) come la soluzione ai problemi di tutte le classi sociali. Se da un lato afferma che il rallentamento della produzione è una forma di legittima difesa al *drive system* dei capireparto, dall’altra colpevolizza gli operai che non provano amore per il loro lavoro e non si comportano con diligenza verso i loro compiti, evitando così le pressioni dai superiori. Se da un lato gli imprenditori non sanno fare il loro mestiere, dall’altro comprende la loro visione verso la plebaglia<sup>17</sup> che devono gestire.

E se gli uomini non fossero inclini al male, all’indulgenza e alla rapacità, si sofferma Taylor, non sarebbe necessaria l’Organizzazione scientifica del lavoro, che invece si presenta in forma salvifica contro le naturali tendenze umane che si scontrano con la crescita delle organizzazioni. Allora vengono sviluppati quattro principi da cui partire:

1. uno studio specifico per tipologie di macchine e lavoratori che segua la realizzazione dei migliori metodi di lavoro
2. selezione e addestramento scientifico della manodopera
3. costruzione di relazioni e rapporti cordiali e di collaborazione tra i vertici manageriali e la manodopera
4. distribuzione omogenea del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera.

Comprendiamo che Taylor ha un’idea ben chiara di come deve essere sviluppato il lavoro e soprattutto che ogni singola organizzazione può adattare questo metodo scientifico in funzione delle sue caratteristiche uniche. I principi ci portano all’aspetto

---

<sup>17</sup> Un’idea diffusa nel mondo manageriale dei primi decenni dello scorso secolo era quella dell’ipotesi della plebaglia, la quale fu sostenuta anche da Taylor. Secondo questa visione, gli operai erano considerati privi di qualsiasi forma di comando, rappresentando una massa disorganizzata di individui, ognuno interessato soltanto al proprio tornaconto personale. Questo approccio ha portato a una gestione paternalistica e autoritaria delle aziende con la convinzione che solo in questo modo si potesse ottenere l’obbedienza e l’efficienza adeguata da parte degli operai.



cruciale e forse più conosciuto delle teorie di Taylor, ovvero le prescrizioni vere e proprie, conosciute anche come MTM (Misurazione Tempi e Metodi). Le prescrizioni che andremo a vedere sono state poi nel tempo rivisitate e adottate da moltissime organizzazioni. La MTM viene descritta in 9 punti:

1. divisione dei gruppi sperimentali in 10-15 lavoratori considerati esperti nel lavoro da svolgere
2. scomposizione e studio di ciascun movimento in relazione ai tempi di esecuzione, posizione fisica, forma, peso, e frequenza d'uso degli attrezzi
3. individuazione dei movimenti scorretti e inutili per gli obiettivi di produzione da raggiungere e conseguente eliminazione
4. in conseguenza alla "pulizia" dei movimenti, riorganizzazioni di ciascun movimento contenendo solo quelli ritenuti utili e necessari
5. standardizzazione di utensili e attrezzature
6. impostazione di tempi prescritti e precisi di lavorazione sulla base del conteggio di ciascun movimento
7. conseguente addestramento della manodopera con le nuove istruzioni dei movimenti e dei tempi
8. osservare i tempi richiesti da tutti gli imprevisti e gli inconvenienti umani, come le necessità fisiologiche, le pause, ecc.
9. calcolare infine la correzione dei tempi teorici considerando le pause e gli imprevisti.

Arrivati a questo punto Taylor definisce il metodo *task management*, per cui ogni giorno viene consegnato un obiettivo di produzione alla manodopera, che non deve né presentare diminuzioni né eccedere. Taylor così dichiara sia possibile ottenere un lavoro standardizzato e uniforme, in grado di dare esponenziali aumenti al profitto, rispetto alla libertà e arbitrarietà di movimento precedente.

Ovviamente, Taylor si accorse presto che ogni tipologia di lavoro manuale poteva riportare delle specificità che non sarebbero state annesse nella metodologia generale prescritta. Quindi si limita a raccomandare «istruzioni scritte dettagliate che gli precisano i particolari riguardanti il lavoro a lui assegnato e gli attrezzi di cui servirsi

per la sua esecuzione<sup>18</sup>». Il principio base e dominante per organizzare il lavoro deve sempre essere la divisione netta tra la progettazione e l'esecuzione del lavoro.

Nonostante le critiche a Taylor mosse rispetto a rendere ogni singolo lavoratore un automa, il sociologo rispondeva che è esattamente la stessa pratica che svolge un medico praticante: alta vigilanza e controllo nello svolgimento di minuziosi lavori. Quello che certamente provocò Taylor con la sua Organizzazione scientifica del lavoro fu la formazione di una fascia di lavoratori semi-qualificati, in grado di gestire dall'accensione allo spegnimento le macchine, il che provocò a sua volta due fenomeni opposti: da un lato, la dequalificazione degli operai esperti e dall'altra la parziale qualificazione della manodopera semplice, meno esperta. Questo avrebbe scatenato una ribellione da parte degli operai di mestiere e Taylor, consapevole delle reazioni che sarebbero state registrate, propone un nuovo metodo per remunerare i lavoratori: anziché il cottimo tradizionale, che aveva l'obiettivo principale di far affrettare i lavoratori, propone una paga più alta per chi esegue correttamente i compiti di produzione assegnati. Inoltre, suggerisce una diminuzione del salario in proporzione alla percentuale di mancanza rilevata, che può assumere anche la forma di multa.

In questo modo, né in diminuzione né in eccesso, il lavoratore si sentirà di trasgredire l'organizzazione del lavoro sottoposta. Cercheranno invece di raggiungere solamente l'obiettivo prefissato per ottenere l'aumento. Così l'Osl si propone come una costruzione organica e capillare, orientata a riconoscere il primato assoluto dell'organizzazione del lavoro e dell'impresa su ogni singolo componente sociale che ne fa parte. L'Osl deve la sua diffusione e legittimazione all'uso che dimostra della scienza e quindi del metodo scientifico. Lo conosciamo soprattutto per la sua metodologia *one best way*, per cui Taylor si curava di sostenere che ogni problema presenta una e una sola soluzione efficace, e che tale soluzione possa essere raggiunta solo per mezzo dei metodi scientifici di ricerca. Proprio perché scientifiche, questi *one best way* apparivano agli occhi delle linee manageriale come intrinseci, neutrali e superiori a ogni soggettività e volontà di guadagno individuale, poiché non si pone a vantaggio di alcun singolo ma bensì di tutta la collettività che costituisce quel nucleo.

Taylor si mostra influenzato dal positivismo scientifico di quegli anni e saranno proprio i suoi principi scientifici a essere criticati dalla stessa scienza: in quanto risultati

---

<sup>18</sup> Taylor F. W., 1911, *L'Organizzazione scientifica del lavoro*, p.76

della ricerca scientifica non possono dichiararsi inoppugnabili, ma tutto il contrario, in costante discussione. Un'altra importante critica mossa verso l'Osl obietta che ricorrere alla scienza per organizzare il lavoro possa essere solo mirata agli aspetti tecnici e non a quelli strategici che restano materia di giudizi di valore e di scelte politiche.

Inoltre, viene obbiettata l'assenza delle logiche di mercato all'interno dell'Osl: un'impresa che è regolata solo da logiche di organizzazione interna, complica la competitività dell'azienda stessa che per sopravvivere ha anche bisogno dei principi regolativi del mercato tra le varie organizzazioni.

Sono critiche nate col tempo e con l'evoluzione dell'essere umano e delle sue costruzioni sociali e culturali. Oggi appaiono pertinenti ma, come evidenziato all'inizio di questo decorso storico, assumevano un senso nell'epoca in cui erano imposti. È necessario quindi storicizzare, ricordando che le imprese a cui Taylor parlava erano senza alcun comando e controllo, rapaci. Taylor aveva l'obiettivo di far comprendere l'importanza di un'organizzazione e di una trasparenza di ciò che accade nei processi di lavorazione, perché senza conoscenza e consapevolezza non sarebbe mai stato possibile un avanzamento.

### ***Paragrafo 2.2: Il superamento del Taylorismo con le Relazioni Umane, il fattore umano al centro***

Come è stato superato il taylorismo? E da quali nuovi protagonisti?

Nel corso del ventesimo secolo, sono nate diverse correnti di pensiero organizzativo per sfidare il taylorismo. Una prima posizione di confronto arriva da radici Marxiste e da suoi esponenti come H. Braverman. Qui si critica aspramente il taylorismo come produttore del capitalismo monopolistico: il lavoro dell'uomo subisce una sempre più graduale degradazione, dalla quale il lavoro intellettuale e il lavoro manuale si discostano con forza. Gli aspetti di intelletto vengono dirottati unicamente ai vertici, da cui vengono imposte scelte autoritariamente. La soluzione che propongono è la "morte" del capitalismo.

La seconda corrente che si oppone al taylorismo ha come massimo esponente G. Friedman, uno dei fondatori della scuola francese del lavoro. Friedman non crede che la

soluzione sia conferire totale potere alla classe operaia, come invece suggerivano i marxisti ortodossi, ma di centralizzare lo studio e il cambiamento sul significato finora dato al lavoro e come questo possa evolvere in meglio. Secondo questa linea di pensiero, bisogna ridare dignità e diritti ai lavoratori in un tale contesto di macchinismo industriale, riportare valore ai contenuti intellettuali tra gli operai e sviluppare una collaborazione interna tra gli operai dell'azienda.

Friedman crede che l'idea di organizzazione del lavoro debba vedere la commistione tra necessità di profitto e rispetto dei valori umani e sociali. Nonostante questi presupposti, vedremo che Friedman discuterà dei principi delle Relazioni Umane, forse il modello di management più autorevole che abbiamo per la sostituzione del taylorismo.

Un ulteriore corrente di pensiero che susseguì il taylorismo, si concentra sulla sua osservazione da un punto di vista principalmente storico. Osserva quali sono stati gli effetti prodotti dalla tecnologia sugli operai e più in generale sulla strutturazione organizzativa e non solo, contesta l'assunto *one best way*, dichiarando impossibile la sua universalità, dichiarando che, al contrario, ogni organizzazione dovrebbe essere flessibile ai cambiamenti di ruolo e di progettazione a seconda dei fattori incontrollabili ambientali.

Vediamo come queste nuove correnti accentuano gli effetti che il taylorismo ha provocato nell'essere umano, sul suo fisico e sulla sua psiche. Sottolinea come l'obiettivo meccanicista promosso verso l'uomo, sia irrealizzabile concretamente, perché è impossibile controllare ogni singolo movimento e comportamento umano. Resterà sempre preponderante la soggettività, contro l'oggettività. Ed evidenzia come sia impossibile, vista l'unicità di ogni impresa, attenersi a regole rigide prestabilite che poco si adattano alla flessibilità dei cambiamenti con cui un'impresa deve confrontarsi costantemente.

Riprendendo gli studi di Friedman, va detto che le critiche sui limiti e i vincoli del taylorismo, già esistevano e nacquero in contemporanea con il taylorismo stesso<sup>19</sup>: a

---

<sup>19</sup> Friedman G., 1971, *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino, Einaudi, riediz.

partire dagli anni '20 del ventesimo secolo, venne denunciata la completa assenza di pratiche volte a curare l'asse psicologico degli operai e lo vediamo nel modo in cui vennero imposti i ritmi e le pause durante i procedimenti di lavorazione, lontani dalla fisio-psicologia umana. Lo vediamo anche nella presunzione di imporre norme standardizzate indistintamente per tutti, senza considerare la personalità e complessiva diversità che caratterizza ciascuno di loro. Senza poi considerare forse uno degli effetti più conosciuti e denunciati, ovvero l'effetto impattante che produce un tipo di lavoro monotono, parcellizzato, senza alcuna autonomia di movimento e senza alcun senso acquisito.

Sono tutti aspetti su cui prontamente la psicologia industriale di quegli anni soffermò la sua attenzione.

Un'altra importante critica che si avvicina sempre di più alle Relazioni Umane, è il modo semplicistico antropologico con cui si crede che il lavoro sia il frutto di compiti passivi compiuti senza alcun senso.

Le Relazioni Umane furono tra le prime a studiare questi aspetti e scoprire quanto i fattori emotivi e micro-ambientali siano impattanti nel rendimento dei dipendenti. Non per questo, anche le Relazioni Umane vedremo che saranno criticate per il loro impegno unicamente psicologico che non è sufficiente per fronteggiare anche le reali esigenze economiche di profitto.

Proseguendo sulle analisi di carattere umano e fisio-psicologico al lavoro, Taylor svolse diversi studi ed esperimenti per capire quali fossero i migliori ritmi di lavoro e la conseguente resistenza fisica al singolo lavoro. Forse questo è uno dei punti di maggiore criticità del taylorismo, perché egli stesso si accorse che era impossibile dichiarare delle soglie standard per tutti. Ogni lavoratore reagiva diversamente in rapporto ai ritmi di lavoro e alla fatica; questo perché a essere coinvolti era diversi fattori tra cui la costituzione fisica, l'età, l'allenamento ed, estremamente determinante, il grado di motivazione psicologica verso l'esecuzione di quel lavoro. Non esisteva e non esiste tuttora una soglia universale di fatica massima percepibile. Taylor comprese che non era solo la fatica fisica a rallentare il lavoro ma anche la forte monotonia dei movimenti. Solo grazie agli studi degli scienziati inglesi Wyatt, Fraser e Stock nel 1929 si scoprì

che non proprio tutti i lavori se monotoni provocano un rallentamento. Parlano di due tipologie in particolare di lavori: i lavori carichi di significato che a loro volta caricano di responsabilità chi li esegue, da richiedere un'altissima concentrazione e attenzione che annulla il rallentamento o, all'opposto, lavori estremamente monotoni ma altrettanto semplici e meccanici da annullare qualsiasi forma di attenzione che permette l'evasione mentale da quel contesto senza rallentarne i procedimenti.

Così, alla luce dei risultati ottenuti, promossero dei rimedi per contrastare la monotonia del lavoro. In primis, la rotazione del lavoro, quindi anziché insediarsi nello stesso lavoro tutti i giorni, prevedere dei cambi ciclici per svolgere periodicamente lavori diversi. Poi, promossero la retribuzione a cottimo, anche se sappiamo che questa scelta salariale comporta non pochi problemi. Promossero ancora la creazione di gruppi spontanei durante il lavoro, per limitare l'isolamento e facilitare lo spazio condiviso e il lavoro in compagnia, che si dimostrò redditizia nella produzione, e infine ovviamente dei periodi di riposo dal lavoro.

È in questo contesto storico di grandi ricerche, che negli anni '50 e '60 del secolo scorso si delinearono, in particolar modo negli Stati Uniti, vere e proprie scuole di pensiero organizzativo che ebbero l'obiettivo di contrastare la rigidità taylorista con i valori umani. Le Relazioni Umane sono le prime a rispondere a questa esigenza emersa.

Muovendo un passo indietro, è dovuto per la comprensione di questo fondamentale passaggio una breve introduzione a come le Relazioni Umane siano diventate la forma di contrasto principale. Nel 1924 la direzione degli stabilimenti della Western Electric Company di Hawthorn decide di dare il via a uno studio sperimentale che vede come variabili di studio l'apporto di luce all'interno dei luoghi di lavoro e il rendimento dei lavoratori. Anche qui vediamo che si ricorre ad approcci scientifici per creditare i risultati. La scienza come mezzo imparziale, l'individuazione di alcune condizioni fisico-ambientali e gli operai come elementi stessi dell'esperimento, passivi.

Cosa raccolsero da questo esperimento?

Come previsto, l'aumento di luce provocò anche un aumento di produzione. Lo stesso fenomeno si verificò però anche nel gruppo di controllo di operai, per cui non era previsto un aumento della luce nell'ambiente lavorativo. Ad aumentare la sorpresa verso questo esperimento furono i tentativi successivi che mostrarono un aumento graduale e costante della produzione, nonostante la diminuzione della luce. Si interpretò questo comportamento come una forma di sfida e di competizione da parte degli operai verso la luce. La loro produttività non si voleva dipendesse da un fattore esterno come la luce, e volevano dimostrare che qualunque fosse la condizione ambientale, anche la peggiore e faticosa, la loro produttività non sarebbe diminuita.

Cosa ci dice questo esperimento? Cosa possiamo comprendere a fondo da esso?

Il “fattore umano” è forse l'elemento finora più trascurato ma che ha sicuramente un grande margine di studio e di miglioramento. È una variabile molto forte e determinante nella produttività operaia.

Si capì così che era necessario approfondire questi aspetti, raccogliere equipe di professionisti che potessero studiare la correlazione tra motivazione psicologica - forse per la prima volta nominata in questa tesi - e rendimento lavorativo.

Giunti a questo punto, la direzione della Western Electric decise di affidarsi a Elton Mayo<sup>20</sup> e alla sua equipe, guidata da F. Roethlisberger, per proseguire questo nuovo filone di studi ed esperimenti e giungere così a nuove consapevolezze per il lavoro da svolgere coi loro dipendenti. Il programma di ricerca previsto avrebbe avuto una durata piuttosto lunga, di cinque anni, dal 1927 al 1932. La ricerca si sviluppò nel corso del tempo in tre distinti percorsi di studio:

1. gli elementi che favoriscono il rendimento lavorativo
2. le ragioni per cui gli operai si lamentano di più e quelle invece per cui traggono maggiore soddisfazione
3. i fattori di solidarietà e antagonismo tra operai.

---

<sup>20</sup> Elton Mayo nacque in Australia nel 1880 e morì nel 1997 in Inghilterra, dove si ritirò per gli ultimi anni della sua vita. Fu un teorico sociale e uno psicologo industriale e il suo contributo fu tanto fondamentale da trasferirsi negli Stati Uniti, dove gli fu consegnata la cattedra per insegnare all'Università di Harvard.

A partire dal primo filone di ricerca, il primo quesito che si posero era: il fattore che influenza il rendimento degli operai è solo di carattere economico? Oppure sono coinvolti anche altri fattori più di natura psico-sociale?

Per rispondere a questa domanda, raccolsero 5 operaie di un settore (montaggio di relè telefonici) e una di un altro settore (rifornimento del materiale) e gli fecero svolgere i loro compiti nella stessa stanza con tutte le attrezzature e gli strumenti necessari. Con loro si unì un osservatore che doveva in primis registrare tutto ciò che avveniva all'interno di quelle quattro mura e in secondo luogo, favorire un ambiente piacevole e cordiale nel gruppo. Il cottimo in questo caso non sarebbe stato calcolato sulla media del reparto, ma direttamente solo dalla operaie scelte per l'esperimento. Questo sarebbe potuto essere un modo per favorire la collaborazione tra le operaie. L'intero esperimento prese due anni di tempo e fu diviso in periodi, in modo da cambiare i fattori variabili dell'esperimento e osservare i possibili cambiamenti in corso. Infatti, ogni periodo prevedeva la modificazione di orario e l'introduzione e/o riduzione di pausa nel corso dell'orario complessivo. Il criterio di ricerca seguiva un percorso di graduale riduzione del tempo lavorativo.

Alla conclusione dell'esperimento i ricercatori osservarono che si era avvenuto un aumento di produttività del 30%, ma tale aumento non era dovuto alle modifiche applicate nel corso dei due anni. Sembra che invece ad aver provocato una differenza fatale fosse l'incentivo economico nel gruppo e l'ambiente favorevole creato tra di loro, che venne dimostrato da diversi episodi in cui si possono osservare le motivazioni al lavoro favorite dalle relazioni insite. Il clima di lavoro in gruppo era particolarmente apprezzato e cercato dalle operaie.

I ricercatori giunti a queste conclusioni, ancora prima che terminasse il percorso di ricerca, decisero di intraprendere questa strada e di approfondire lo studio dei due fattori individuati: incentivo e rapporti amichevoli.

Da qui partirono due esperimenti: nel primo annullarono il fattore delle relazioni amichevoli per osservare unicamente l'incentivo economico; nel secondo viceversa, osservarono i rapporti amichevoli annullando l'incentivo economico. Il primo esperimento terminò presto a causa dell'ostilità delle operaie, mentre il secondo durò di più ma comunque richiedette una rinuncia a causa della grande crisi economica del '29.



Ciò nonostante, i ricercatori riuscirono a raccogliere sufficienti dati per concludere che l'aumento della produzione e quindi del rendimento lavorativo degli operai dipende più di tutto dall'instaurazione di rapporti di fiducia e amichevoli all'interno del gruppo di lavoro e a migliorare il rendimento è anche l'inserimento di pause nel corso delle giornate lavorative. L'incentivo economico può aumentare il rendimento ma con effetto minore rispetto ai primi due elementi.

I risultati di questi studi ebbero un'importanza negli anni a venire, sebbene non furono esenti da critiche, in particolar modo per l'aspetto manipolatorio che caratterizzò tutti i percorsi di ricerca. Infatti, alla luce di quanto detto è nei decenni successivi, in particolar modo negli anni '70 del secolo scorso che vennero poste in attenzione tutte le scorrettezze e inesattezze del metodo e le interpretazioni dei ricercatori.

I diversi riesami che ebbero luogo in quegli anni mostrarono una situazione completamente diversa da quella proposta da Roethlisberger e Mayo. Le variazioni di rendimento produttivo delle operaie in quegli anni di ricerca erano imputate ad altri fattori quali gli interventi presi dal management, le conseguenze della depressione del '29 e l'introduzione delle pause dal lavoro. Quindi l'aumento di rendimento lavorativo non proviene dalla sola manipolazione della motivazione psicologica, ma da altri fattori estremamente importanti e determinanti come il management partecipativo, la democrazia industriale, che trascendono dai criteri di crescita di produzione proposti dalle Relazioni Umane.

Il secondo filone di ricerca, dedicato allo studio degli aspetti di maggior lamentela e soddisfazione degli operai, fonda la sua ricerca sulla costruzione e stesura di interviste riguardanti i temi osservati. Realizzarono 1600 interviste all'interno della Western Electric. Se all'inizio le interviste erano di carattere strutturato, col proseguire della ricerca si trasformarono in interviste di profondità, in modo da poter lasciare spazio agli intervistati di sfogare tutti i loro stati d'ansia e tutte le loro frustrazioni.

Cambiò così l'assetto originale delle interviste, diventando degli strumenti più di consulenza rispetto al mondo emotivo degli operai, piuttosto che meramente

conoscitivo. La ricerca si estese, da 1600 interviste a 40.000, che diminuì poi le aspettative con la depressione economica del '29.

Dai primi 10.000 intervistati i risultati non erano promettenti per la direzione, poiché la maggior parte dei commenti e delle considerazioni viravano verso percezioni negative. La prima criticità, le paghe basse, a seguire la ristretta sorveglianza, gli orari di lavoro estenuanti e lo stato di incuria degli spazi di lavoro personali.

Ed è interessante soprattutto questo ultimo punto, benchè sembri irrilevante perché emerge un problema di integrazione individuale.

A questo si aggiunge un'importante conclusione a cui sopraggiungono i ricercatori, per cui spesso, l'elemento per cui lamentano non coincide mai con la causa dichiarata. Il disagio, la frustrazione che provano e la causa che individuano, come in questo caso la paga troppo bassa, poi ha alla base problematiche più ampie e individuali come bisogni specifici all'interno del proprio nucleo. Ad esempio, pensiamo a un lavoratore che mostra stato di frustrazione e che attraverso l'intervista ne emerge che ha a carico un parente malato che ha bisogno di cure specifiche che richiedono un investimento economico ingente. Sono tutte osservazioni di carattere psico-analitico.

Con questa conclusione i ricercatori imputano comunque alle condizioni di lavoro le reazioni di disagio e di frustrazione che presentano i dipendenti, però riconoscono anche che in genere le reazioni estreme scaturiscono da aspetti della propria personalità, del proprio vissuto, fattori psicologici.

In ultima osservazione, il terzo filone di ricerca vuole osservare gli aspetti di solidarietà e antagonismo informale tra operai.

Tra tutte le ricerche, questa è considerata la più corretta e interessante. Questo anche grazie all'importante collaborazione di L. Warner che si unì al gruppo di ricerca di Hawthorne.

Dalle ricerche finora emerse ci si rese conto che era diventato emergente il bisogno di indagare i gruppi informali di lavoro. E già all'inizio degli studi vi era l'ipotesi che non sempre all'interno di un gruppo di lavoro si stipulino forme di amicizia e solidarietà.

Come nel primo filone di ricerca, anche in questo caso viene allestita un'area di lavoro adibita per svolgere i soliti compiti operai, dove vennero trasferiti quattordici

operai della Western Electric. Volevano osservare a livello umano e relazionale quali fossero i fattori di rendimento o meno degli operai. Ecco i risultati:

- produrre troppo viene percepito dal gruppo come un "guasto cottimo"
- al contrario, produrre troppo poco viene percepito come da imbroglioni
- se informare i propri superiori su un compagno, lo danneggia, viene percepito come spia, quindi negativamente dal gruppo
- bisogna rispettare le giuste distanze sociali, senza risultare né troppo distanti né troppo invadenti.

Perché questo ultimo filone di ricerca impatta maggiormente sugli altri viene spiegato negli anni successivi grazie ai risultati pervenuti.

Questi importanti esperimenti infatti dimostrarono che gli individui all'interno di un gruppo di lavoro rispettano un complesso sistema di norme che è il gruppo stesso in genere a stabilire e tendenzialmente i gruppi sviluppano forme di autodifesa contro minacce e pressioni esterne per continuare a beneficiare di alcuni vantaggi (è evidente l'esempio delle pressioni della direzione per aumentare il rendimento). E questo darebbe inoltre nuove risposte agli assunti di Taylor per cui a rallentare il lavoro umano non sia una radice insita di pigrizia dell'uomo, ma che sia invece frutto di forme di norme sociali con l'obiettivo di eludere il controllo organizzativo. Questo darebbe però inoltre un'importante spinta alla linea manageriale: dal momento che la motivazione al lavoro è un elemento determinante per favorire l'aumento di produzione, il management deve e può considerare incentivi di carattere psicologico verso i propri dipendenti.

Giunti al termine di queste sperimentazioni, si possono raccogliere alcune osservazioni: sebbene possa essere stata superata la percezione degli operai, dipendenti, come "plebaglia" che pensa solo al guadagno e che ha poca capacità di intelletto, una "massa di fannulloni", vi è anche la presa di coscienza per cui le Relazioni Umane favoriscono le tentazioni manipolative dei dipendenti verso il management. E come già anticipato, molte delle critiche mosse verso gli studi intrapresi dalle Relazioni Umane criticano la mancata cura di aspetti aziendali fondamentali come quelli strutturali ed economici. Molti critici credono che dietro gli aspetti psicologici lamentati ci siano solo interessi meramente di guadagno o direttamente collegati al lavoro svolto, che quindi

questi studi non siano poi veramente utili al rendimento e che i fattori di maggiore influenza dei dipendenti restino sempre quelli di carattere strumentale-economico.

Quanto spiegato finora serve ad avere un'idea il più completa possibile, per quanto questa tesi possa mirare ad ottenere, e ci serve per chiarire quindi in definitiva quelli che sono gli aspetti attraverso cui si è andata a delineare "l'ideologia" delle Relazioni Umane. Elton Mayo è riconosciuto come forse il padre di questa corrente di studi, il principale fondatore, seguito da Roethlisberger, Dickson e in parte Warner.

Tra i temi in cui vediamo più decisa la teoria delle Relazioni Umane è il "fattore umano". Qui Mayo si trova in completo disaccordo e completa opposizione rispetto alle teorie di Taylor che classificavano l'essere umano come parte stessa della macchina, come strumento, elemento passivo del funzionamento complessivo. Nelle Relazioni Umane si vuole ridare valore agli aspetti tipici e caratteristici dell'essere umano quali quelli psicologici che possono influenzare in modalità costante l'andamento della produttività. Mayo sostiene che molti aspetti del comportamento posto in essere durante il lavoro devono le sue radici a questioni alogiche, piuttosto che logiche, e in particolar modo di natura emozionale. Questo tipo di consapevolezza complicherebbe ovviamente la strutturazione e gestione del lavoro, perché significherebbe dare maggiore attenzione agli aspetti emotivi dell'ambiente del gruppo di lavoro al fine di costruire un futuro con maggiore rendimento lavorativo.

Con ciò Mayo non abolirebbe completamente il metodo scientifico e l'organizzazione del lavoro fin dai vertici dell'azienda; ne riconosce l'importanza strutturale, ma ne contesta unicamente le motivazioni razionali per cui un operaio si avvicina ad esigenze produttive dell'azienda. Ciò che si presenta dietro un lavoratore sono pulsioni psicologiche, che non rispettano criteri di razionalità.

Quindi, la prima sollecitazione che Mayo propone è l'introduzione di psicologi aziendali all'interno dei gruppi micro-sociali di lavoro, affinché si possano creare degli ambienti piacevoli e gradevoli e in modo che qualsiasi forma di frustrazione, emozione repressa, pulsione possa essere accolta e conservata in spazi appositi. Questo permetterebbe l'impedimento di nevrosi e reazioni negative che avrebbero poi forte

impatto all'interno dell'ambiente lavorativo, peggiorando così anche la collaborazione coi propri colleghi.

Mayo vede il lavoratore come un individuo composto da relazioni grazie ai gruppi primari di cui fa parte, quindi famiglia, amici e compagni di lavoro, ma non mostra alcune delle forme di comunità più evidenti e determinanti in quegli anni come i sindacati. Non affronta il tema caldo dei conflitti sociali e della grave crisi economica che annientò la classe operaia negli Stati Uniti degli anni '30.

Quindi, Mayo sostiene che la sola razionalità che deve esistere all'interno dell'azienda è quella logica necessaria per il funzionamento dell'impresa da parte del management. Il management deve sì coinvolgere i suoi dipendenti per raggiungere gli obiettivi prefissati e quindi renderli al corrente di tutti gli aspetti strutturali e tecnici, ma allo stesso tempo deve integrare programmi unicamente costituiti per soddisfare tutti i bisogni di carattere emozionale dei gruppi di lavoro.

Proseguendo con gli elementi cruciali delle teorie di Mayo, quindi delle Relazioni Umane, un altro elemento molto discusso è dedicato all'osservazione che il sociologo riversa sulle crisi e le tensioni evidenti nella società industriale. Osserva in particolare i casi di delinquenza, alcoolismo, prostituzione e scioperi. Secondo Mayo sono tutti frutto di un generale problema rappresentato dalla disgregazione sociale e morale conseguente alla crisi degli anni 30. Per spiegare questo concetto, Mayo si appella agli studi già svolti e approfonditi dal collega sociologo Durkheim e in particolar modo si rifà al concetto di "anomia". Anomia, per Durkheim, significa una condizione di riduzione delle norme morali necessarie al funzionamento della società, e si presentano quando i primitivi ordini sociali vengono danneggiati da fenomeni rivoluzionari per quel momento storico, nuovi metodi di produzione e in questo caos il conseguente concentrazione di un aumentato numero di persone in spazi abitati come la città, così come l'aumento generalizzato di ricchezza difficile da gestire e incanalare nelle giuste direzioni<sup>21</sup>. Così Mayo vuole attaccare l'avvento dell'industrializzazione e dell'urbanesimo e ancora di più condanna il tempo, la velocità con cui questi si sono insidiati nella società. La concentrazione di attenzione verso il guadagno e l'impronta economica, hanno comportato una perdita di visione verso tutti i costi sociali che questa

---

<sup>21</sup> Rinaldi C., Saitta P., 2017, *Devianze e crimine. Antologia ragionata di teorie classiche e contemporanee*, s.l., PM edizioni.

evoluzione sociale, economica e culturale avrebbe portato. A questo problema, Mayo propone la restaurazione degli antichi valori morali, ma tornare all'età preindustriale sarebbe stato impossibile. Allora quale soluzione è possibile?

Scartando l'ipotesi di un intervento politico statale, si affida ad istituzioni secondarie e in assoluto la più vitale ed efficace in quella società imponente era la fabbrica. Essendo essa stessa produttrice del problema, causa di disgregazioni e conflitti, di concentrazione della manodopera e squilibri nella città, Mayo crede debba prendersi anch'essa carico degli effetti sociali che provoca, ritrovando nuove forme di equilibrio valoriali.

Così la fabbrica può creare programmi sociali finalizzati a ridurre fuochi conflittuali, e che invece favoriscono forme di appartenenza e identificazione col gruppo di lavoro e con l'azienda. I programmi dovrebbero spettare all'azienda che organizza attività all'interno ma anche all'esterno della struttura lavorativa. Parliamo di consulenza psicologica, già citata prima, ma anche di spazi sociali, associazioni a scopo ricreativo, sportivo e culturale.

Giuseppe Bonazzi interpreta gli studi di Mayo definendo in questo contesto di lavoro verso l'integrazione l'azienda come «grande madre dispensatrice di comprensione e di calore umano»<sup>22</sup>.

A coronare gli elementi cruciali delle Relazioni Umane sono tutti gli aspetti aziendali considerati informali. Stiamo parlando del gruppo di relazioni non di carattere ufficiale e/o istituzionale ma di tutti quei rapporti all'interno di un'azienda che sono altrettanto funzionanti per il rendimento lavorativo. I rapporti che si instaurano all'interno dell'azienda se gradevoli e funzionali, se collaborativi portano a grandi vantaggi in termini di integrazione sociale e al termine di produzione. E questo lo dimostrano gli esperimenti visti in precedenza, Mayo sostiene fortemente la formazione di gruppi di lavoro armonici perché comprese come un ottimo ambiente di lavoro sia determinante nella motivazione verso i propri compiti e quindi nel rendimento complessivo.

---

<sup>22</sup> Bonazzi G., 2016, *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.

A conclusione di questo capitolo e del cambiamento che le Relazioni Umane hanno apportato sul taylorismo e quindi sulla società industriale di quell'epoca, gli elementi di cambiamento si concentrano così sul "morale" dei dipendenti, sulle motivazione al lavoro, sulle relazioni informali nei piccoli gruppi e ovviamente su tutti i fattori psico-sociologici di integrazione e conflitto.

Come abbiamo visto, complessivamente i risultati ottenuti dalle ricerche nel corso di quegli anni furono contraddittori: se da un lato si era posta in essere la certezza che fosse la "morale" a influire con forza nel rendimento lavorativo, quella tesi è stata poi subito critica e messa in giudizio dai vari riesami e indagini svolti nei anni a venire. Si comprese che non vi era un unico denominatore comune alla motivazione al lavoro: in alcune condizioni poca motivazione produceva ugualmente alto rendimento, in altre invece la motivazione e la soddisfazione al lavoro giocavano un ruolo determinante. Si capì che solo le Relazioni Umane non sarebbero state in grado di rispondere ai bisogni umani e manageriali. Era necessario un nuovo e più riadattato quadro teorico.

Le ragioni della massima fortuna delle Relazioni Umane le dobbiamo a due principali questioni: seppur descritta come una necessità di lavoro armonico, era necessario proprio a livello tecnologico che i gruppi di lavoro collaborassero tra loro per il corretto funzionamento e, in secondo luogo, il processo produttivo taylorista aveva spersonalizzato sempre di più i suoi dipendenti ed era necessario per evitare conflitti e mantenere il consenso operaio una personalizzazione dei rapporti gerarchici di officina, quindi i capi reparti si presentavano come amici degli operai e come aiuto anche a livello psicologico.

Ecco che allora la prospettiva delle Relazioni Umane si rivela illusoria nel concreto. La produzione e la gerarchia aziendale restarono "dure" e pressanti sui dipendenti. Bonazzi definisce questo approccio come la generazione di un'aria "caramellosa" di comprensione e armonia che in realtà termina per essere l'ennesimo e unico tentativo da parte dei padroni di guidare e gestire al meglio il proprio assetto produttivo per una crescita costante. Non è quindi un'armonia creata insieme ma quasi dettata dall'alto a beneficio di pochi.

Così anche le Relazioni Umane, a seguire del taylorismo, vedono la loro caduta. Però, sebbene il taylorismo fu liberato dalle nuove tecnologie, il superamento delle

Relazioni Umane fu più graduale e comunque produsse una determinante crescita civile e culturale a partire dagli anni '20. Sia per la classe operaia che per la classe manageriale. La questione centrale diventa così sempre di più la richiesta di pari dignità e capacità strategica da ambo le parti.

### ***Paragrafo 2.3: L'avvento delle teorie motivazionaliste, Maslow, Herzberg e Likert***

Proseguiamo col percorso storico verso le forme di lavoro che oggi conosciamo.

Se le Relazioni Umane non furono in grado di proporre un reale nuovo assetto lavorativo, negli anni '60 e '70 nuove correnti di pensiero organizzativo presero forma per proporre reali nuove forme di organizzazione che potessero apportare un effetto afflittivo al taylorismo<sup>23</sup>.

Lo schieramento che possiamo definire volontarista condanna in particolare la monotonia del lavoro organizzato da Taylor, definendo quei lavori stupidi e privi di motivazione. Questa linea che andava crescendo proponeva una riorganizzazione del lavoro che prevedesse compiti per gli operai più intelligenti, dotati di senso e responsabili. Questo avrebbe tra l'altro promosso un maggiore coinvolgimento al lavoro e di conseguenza maggiore efficienza e minore assenteismo. Ovviamente, questa visione poteva scontrarsi con l'oggettiva costituzione delle fabbriche e in particolare delle macchine e degli strumenti con cui gli operai erano destinati a collaborare. Viene sollecitata un'osservazione: nonostante si debbano seguire i movimenti delle macchine, si possono individuare i margini di libertà dell'operaio e ridimensionare quei momenti verso maggiore dinamicità e responsabilità.

Un'altra importante proposta di cambiamento viene da riflessioni di carattere tecnologico: non è sufficiente modificare gli spazi di autonomia degli operai, ma è necessario un superamento dell'assetto tecnologico. Ovviamente questa nuova proposta mira a una maggiore produttività piuttosto che a ridurre l'alienazione degli operai, però

---

<sup>23</sup> È interessante osservare come attualmente non vi sia più una stretta e forte chiusura verso il taylorismo, ma che invece si riconosca, si ammetta, che esistono ancora forme di taylorismo nella società odierna. È un mutamento di prospettiva che vede l'emergere di forme evolute di neo-taylorismo informatizzato (il cosiddetto *computer aided new-taylorism*). Stiamo parlando anche del modello giapponese da cui Adler ha coniato "taylorismo democratico", che vede forme di standardizzazione ottimali nel corso dei processi di produzione.



possiamo dire con la conoscenza attuale che è sicuramente stata una conseguenza indotta.

In questo modo, si sarebbe arrivati a un punto in cui la meccanizzazione massima posta dal taylorismo sarebbe stata sostituita da una fase di automazione. Si attenuerebbe così l'afflizione del taylorismo a tal punto da non costituire più un problema rilevante.

Questa è una posizione molto più netta e forte rispetto alla visione volontaristica, che a parere della seconda prospettiva non avrebbe mai concesso questa dinamicità a tutti ma solo ad alcuni operai privilegiati rispetto agli altri grazie alla forma e possibilità dei loro compiti. Nella visione tecnologica migliorerebbe per tutti l'erogazione, anche per coloro che non uscirebbero completamente dai tayloristici, ridurrebbero drasticamente il livello di frustrazione e disagio, grazie a miglioramenti ergonomici, ambientali e sociali.

Gli studi e la storia ci mostrano che a predominare fu la posizione tecnologica, seppure in modalità e vie diverse da quelle iniziali, che si servì delle importanti sperimentazioni ed evoluzioni a livello informatico per dare vita a nuove forme di automazione. Ciò nonostante, anche la posizione volontaristica ha subito una evoluzione nel tempo, in particolar modo a partire dagli anni '60 e '70, però maggiormente su un piano accademico teorico, quindi di ricerche e studi che si sono racchiusi nel termine teorie motivazionaliste e di realizzazione della personalità. Così, seppur non impattando direttamente sull'assetto organizzativo del lavoro, hanno portato grandi cambiamenti sul fronte della conoscenza e della consapevolezza. Ad essi si riconosce la capacità di aver compreso il bisogno di uscire dal peso tayloristico e quindi le nuove esigenze e bisogni dell'uomo. Inoltre, queste teorie superano anche le Relazioni Umane, constatando che è erroneo lavorare solo in termini di manipolazione della psiche umana, e che invece sarebbe più opportuno sollecitare reali e concreti cambiamenti a livello umano ed emotivo dell'azienda, senza l'averne come oggetto la manipolazione.

Questione cruciale su cui si fondano le teorie motivazionaliste è la centralità delle esigenze degli operai: se con il taylorismo e con tutte le teorie organizzative che lo

hanno succeduto il principio per il funzionamento e la crescita dell'organizzazione era di concentrarsi sui bisogni dell'azienda, variabile indipendente, a cui subordinare i dipendenti, in questa nuova prospettiva le esigenze degli operai anticipano quelle dell'organizzazione. Qui vediamo che inizia a prendere una forma più definita la comunicazione interna che conosciamo oggi.

Con questo non si vogliono azzerare i bisogni di carattere istituzionale necessari per la sopravvivenza dell'azienda, ma si sostiene che affinché possano essere proseguiti con efficacia ed efficienza è necessario che vengano soddisfatti i bisogni di cui si fanno carico gli operai, anch'essi una tipologia di cliente per l'organizzazione. È quindi necessaria una crescita personale, una soddisfazione dei bisogni individuali di ciascun individuo, in modo da raggiungere gli obiettivi aziendali. La tesi delle teorie motivazionaliste non sostiene che non si possa rispondere ai bisogni organizzativi senza prima rispondere a quelli degli operai, ma sostiene che stilare questo tipo di programma porterebbe maggiore proficuo che in sua mancanza.

Assistiamo a una visione del rapporto tra operaio e organizzazione di stampo molto psicologico, ma ben diversa da quella proposta dalle Relazioni Umane: non viene tenuta sotto controllo per evitare conflitti e disgregazione, ma qui è centrale per un lungo percorso di autorealizzazione di sé. Non si vuole un adattamento costretto, ma una partecipazione attiva data da un sentimento di appartenenza e integrazione sentito da ogni membro. Con questo le teorie motivazionaliste sono consapevoli che le realtà aziendali sono lontane dal modello che propongono, però vogliono ugualmente sollecitare un percorso di crescita interna che muova verso questo obiettivo di autorealizzazione e massima soddisfazione. L'assetto principale su cui si muovono i motivazionalisti parte dalla presa di coscienza che svolgere lavori soddisfacenti e dinamici, crea negli operai uno stato di maggiore coinvolgimento alla cooperazione; con spontaneità si lavora poi in modo più diffuso e democratico, senza richiedere forme di controllo.

Finora abbiamo sempre nominato le esigenze e i bisogni in termini impliciti, però presto ci si domandò quale fosse la loro definizione e se ne esistessero di vario genere a seconda dei contesti e delle situazioni. Se esistesse una scala, un ordine, una logica. Il primo a proporre una chiara definizione che tuttora in diversi campi del sapere,

dalla medicina alla giurisprudenza, si ricorre ancora, fu Abraham Maslow, psicologo e sociologo statunitense, nel 1954. Un primo universale che pone in essere Maslow è la concezione per cui ogni motivazione dietro al nostro comportamento nasce dalla universale tendenza a soddisfare determinati ordini di bisogni. Fin dai bisogni primari e come vedremo, fisiologici, come il bisogno della sete che spingerà l'uomo a cercare una fonte da cui bere, fino a bisogni più complessi come l'affetto. Vediamo in ordine la classificazione che Maslow propone:

1. *i bisogni fisiologici* (si intendono tutti i bisogni primari che richiedono una risposta immediata e sono necessari per il corretto funzionamento dell'essere umano e in generale per la sua vita)
2. *i bisogni di sicurezza* (diversamente dai primi sono più complessi, non hanno risposte imminenti, ma sul lungo tempo e anch'essi risolvono la sopravvivenza umana)
3. *i bisogni sociali* (comprendono tutti i bisogni che in quanto animali sociali<sup>24</sup> abbiamo rispetto all'ambiente che ci circonda, che sia quindi gradevole)
4. *i bisogni dell'ego* (seppur concerne anche in questo caso il rapporto col contesto sociale che ci circonda, nello specifico questi bisogni riguardano la sfera di accettazione e riconoscimento del proprio status da parte degli altri)
5. *i bisogni di autorealizzazione* (all'apice dei bisogni vi è la sfera personale della persona, quindi tutto ciò che riguarda la sua dimensione interna e psicologica).

---

<sup>24</sup> Il filosofo greco Aristotele (IV sec. a. C.) nella sua *Politica*, scrisse "l'uomo è un animale sociale": tende per natura ad aggregarsi con altri individui e a costituirsi in società.



*Figura 1: Piramide di Maslow*

*Fonte: Elaborazione personale*

Come mostrato in figura, generalmente i bisogni proposti da Maslow sono raffigurati in una piramide (Figura 1). Questa scelta non è casuale ma frutto della logica strutturale dei bisogni. L'ipotesi di Maslow è che l'ordine con cui vengono posti in gerarchia i bisogni sia sequenziale, che segua in altre parole un ordine di priorità nella loro soddisfazione. Secondo questa ipotesi, sostiene Maslow, chi non avrà soddisfatto un bisogno posto ad un livello inferiore, non potrà soddisfarne uno di livello superiore. Ne consegue che sotto questa logica, un elemento di inferiore già soddisfatto oppure uno a un livello ancora irraggiungibile per la persona sia entrambi oggetti senza motivazione, destinati a fallire.

Maslow ci propone una modalità di riflessione e di studio dei contesti lavorativi di grande interesse. Riconosce che in un ambiente lavorativo precario, con gravi

difficoltà di igiene, bassi salari e frequenti infortuni al lavoro, la disposizione di un ambiente gradevole e piacevole sia poco di interesse e non riconosciuto come utile da parte dei lavoratori. Questo perché non risponderebbe a bisogni di carattere primario, o anche detti inferiori che sono invece richiesti in quel contesto.

Inoltre, per stati generali di malcontento, come spesso accadeva per i salari (quindi non per necessità economica, ma soprattutto per rivendicare il tempo e la fatica spesi in fabbrica), Maslow ritiene che la soluzione non sia l'aumento degli stipendi o l'aumento del proprio status sociale, che vede come surrogati per la mancata soddisfazione di un piano di bisogno superiore, quello dell'autorealizzazione. Maslow così suggerisce una completa riprogettazione delle mansioni e più in generale dell'intera struttura organizzativa, che possa conciliare i bisogni dell'essere umano e le motivazioni che lo spingono ad agire.

Un'altra interessante osservazione mossa dalla scuola motivazionalista di Frederick Herzberg<sup>25</sup>, psicologo statunitense, è la critica secondo cui ogni individuo della società voglia e debba raggiungere il livello di autorealizzazione proposto da Maslow per sentire la propria personalità pienamente sviluppata e completa. Herzberg si sofferma sull'evidenziare che non tutte le persone ambiscono a raggiungere grandi posizioni nelle organizzazioni e non tutti sono interessati a farsi carico di grandi responsabilità. Molti apprezzano il proprio equilibrio in un lavoro subalterno, privo di iniziativa, e per questo è giusto che si rispetti anche la loro posizione e la si consideri nel cerchio dei bisogni e delle visioni di motivazione.

Herzberg vuole affermare che i programmi di autorealizzazione non sono universali, ma vengono eletti in modo selettivo dalla popolazione operaia. Una parte di questa popolazione sente stretti i propri compiti e le proprie responsabilità in organizzazione, reagendo così in modo positivo ai programmi di autorealizzazione. Una seconda parte di popolazione invece respinge questi programmi perché preferiscono un lavoro di routine e lo spazio in cui lavorano quotidianamente. Sarà su questa divisione di popolazione che l'autore si concentrerà.

---

<sup>25</sup> Frederick Herzberg nacque nel 1923 a Lynn e morì a Salt Lake City nel 2000. Fu uno psicologo, tra i più noti e influenti nel tema della direzione aziendale. È conosciuto in particolar modo per la sua teoria dei fattori igienico-motivanti.

Il centro dei suoi studi di concentra sui motori che motivano al lavoro, che siano del primo gruppo o del secondo, quindi la ricerca verteva sugli elementi che stanno all'origine dei sentimenti di soddisfazione e insoddisfazione al lavoro.

La sperimentazione messa in atto prevedeva la richiesta di elencare, da parte di ciascun intervistato, gli avvenimenti della loro vita professionale che sono per loro fonte di soddisfazione e viceversa quello che vertono di più sui sentimenti di insoddisfazione. Da questa prima ricerca, i risultati dimostrarono che gli avvenimenti di maggiore soddisfazione professionale per i lavoratori riguardavano nello specifico i contenuti del lavoro, mentre attribuivano la loro insoddisfazione a fattori più esterni come il salario e l'ambiente di lavoro, non strettamente connessi con le loro mansioni e i loro compiti.

Da qui nasce la sua teoria basata sulla distinzione tra i fattori di soddisfazione e insoddisfazione del lavoro. Da un lato vi sono quelli che riguardano le questioni esterne al lavoro, come i già citati ambiente fisico e salario, definiti “fattori igienici” e dall'altro lato i fattori che riguardano il contenuto interno al lavoro, più connesso ai compiti che si svolgono durante la giornata lavorativa e quindi alla sfera professionale di crescita; questo secondo gruppo di fattori è chiamato da Herzberg come “fattori motivazionali”.

Secondo la tesi di Herzberg i fattori igienici non possono essere una fonte di soddisfazione, ma possono solo ridurre l'insoddisfazione, quindi agire unicamente sul lato negativo come elemento riduttivo. La soddisfazione reale, può nascere solo dai fattori che riguardano la natura del lavoro e le motivazioni che vengono mosse dal lavoratore verso di esso. Queste due dimensioni sono distinte e indipendenti e possono incrociarsi tra di loro, producendo così diverse forme di rapporto tra uomo e lavoro: possiamo individuare due gruppi di persone, i “ricercatori di motivazione” e i “ricercatori di igiene”. I primi non cercano nel lavoro solo uno spazio gradevole e piacevole dove sentirsi confortevoli e al sicuro, ma cercano nel lavoro una possibilità di crescita psicologica per se stessi. I secondi invece non traggono alcuna gioia o profondo piacere nel lavoro intrinseco; a loro interessa unicamente l'ambiente lavorativo e la remunerazione. Questi ultimi vengono definiti da Herzberg come dei “noninsoddisfatti”.

Per i ricercatori di motivazione la situazione ideale si presenta quando a essere soddisfatti sono sia i fattori ambientali sia i fattori motivazionali. Infatti se fosse

presente una complessiva situazione positiva dell'ambiente esterno e del salario, ma non fossero rispettati e soddisfatti i requisiti di soddisfazione motivazionale, per i ricercatori di motivazione la realizzazione sarebbe impossibile. Allo stesso tempo, se i ricercatori motivazionali avessero soddisfatti tutti i bisogni della sfera di crescita professionale e del proprio ego, ma venissero a mancare gli aspetti primari di remunerazione adeguata e di ambiente gradevole, comunque non sentirebbero realizzata la loro situazione. Questo caso specifico viene definito da Herzberg come "infelice" perché si troverebbero in una situazione di stallo in cui vi è il forte desiderio per una crescita personale e professionale ma la necessità di allontanarsi.

Per Herzberg, infine, i "noninsoddisfatti" li definisce anche "inadatti" quando si trovano a svolgere un lavoro provvisto di motivazioni ma non adatte a chi compie quel lavoro, o sempre sotto questa osservazione ricadono coloro che devono svolgere lavori stimolanti ma privi dei requisiti che loro richiedono, quelli igienici.

Ultima categoria che Herzberg individua è quella dei "monastici", coloro che trascurano, non si interessano sia ai fattori ambientali che a quelli motivazionali.

A partire dalle classificazioni di Herzberg, lo stesso psicologo statunitense proseguì i suoi studi verso la definizione delle motivazioni. In cosa consistono? Quali sono le motivazioni al lavoro?

Dagli studi di Maslow, anche Herzberg crede che queste fondano le proprie radici su bisogni superiori come quello di autorealizzazione, così come a un piano inferiore di riconoscimento sociale. Herzberg presenta un elenco di condizioni necessarie per la crescita psicologica:

- l'ampliamento della conoscenza: se il lavoro che si svolge è in costante evoluzione e conoscenza, resta costante anche la motivazione. È necessario tenere viva la curiosità verso sia le nozioni teoriche che le nozioni pratiche
- aumentate relazioni, in termini di diventare in grado di scindere dalle nozioni per collegare autonomamente la conoscenza in nessi logici

- la creatività: considerata in tutta la sua interezza, quindi non solo per gli aspetti più intrinsecamente creativi, ma anche per ciò che riguarda la comprensione, il decision making
- l'efficacia in condizioni di incertezza, ossia la capacità dell'individuo di scegliere e comportarsi in ogni situazione in modo adeguato anche quando non direttamente indicato dai programmi; avere quindi una capacità trasversale di pensiero
- la crescita reale: qui Herzberg vuole intendere la crescita che nasce e si sviluppa da parte di un individuo e non che proviene da altri per poi influenzare e toccare indirettamente un altro. È una crescita reale quando parte da un individuo, si sviluppa da esso e lui è l'unico a provarne le conseguenze
- il principio di individuazione; in collegamento al quinto punto, qui viene promosso un approfondimento, sollecitando la consapevolezza per cui un individuo deve godere di uno sviluppo concreto individuale che non scinda solo ad uno specifico contesto e/o sfera della propria vita. Non si considera una reale crescita psicologica se ricopre solo il proprio lavoro, senza cogliere anche le altre dimensioni della propria vita come quella privata e personale. Un lavoro si considera gratificante quando riesce a uscire dal suo contesto e dare benefici interiori, non connessi ad esso.

Date queste premesse, il management nascente da questa nuova filosofia organizzativa dovrebbe sviluppare programmi che vadano a influire e stimolare i punti qui sopra.

Quindi Herzberg crede che l'autorealizzazione e la soddisfazione possano derivare solo da chi è disposto e interessato a progredire nel tempo, senza mai arrestare la propria crescita psicologica. E se il proprio percorso di crescita è accompagnato da riconoscimenti sociali, sarà maggiormente incentivato il progresso.

Quanto detto finora non risponde, o risponde in forma minore, alla domanda che ogni impresa pone rispetto alle questioni enunciate: questo sforzo e questo



investimento, apporta benefici economici all'attività? Favoriscono prestazioni migliori? Se sì, in che modo?

A partire dagli anni '30 partono diverse sperimentazioni sugli stili di leadership e su come questi avrebbero portato benefici nell'intero sistema organizzativo.

Tra questi Likert, seguì varie ricerche empiriche di sociologia industriale che lo portarono alla tesi per cui maggiore è la soddisfazione dei dipendenti e maggiore è il loro atteggiamento favorevole verso l'azienda.

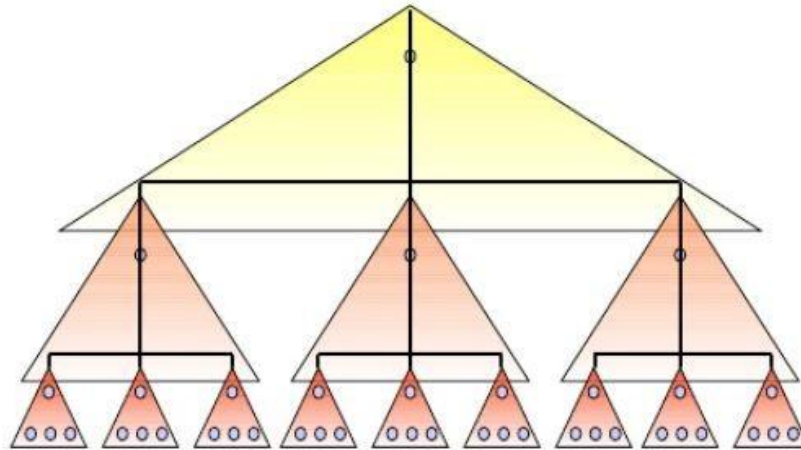
Con ciò Likert riconosce a Taylor e alla sua organizzazione del lavoro una efficienza che permette di raggiungere ampi gradi di guadagno, pur nei compiti più ripetitivi; però riconosce che sarebbe stato riduttivo limitarsi agli schemi tayloristici, soprattutto consapevoli dell'evoluzione che fino ad allora aveva preso forma a partire dalle Relazioni Umane. Likert auspica a un tipo di rapporto diverso tra superiori e sottoposti, che vada oltre il semplice umore amichevole promosso dalle Relazioni Umane. Forse Likert è uno dei primi studiosi a centrare la sua attenzione sulla comunicazione interna all'organizzazione. Le comunicazioni, sostiene Likert, non possono muoversi solo dall'alto verso il basso, in un modo rigido e unidirezionale, ma dovrebbero viceversa partire anche dal basso per favorire una complessiva apertura tra i gruppi interni. Nel modello partecipativo che viene proposto il leader ideale concilia il rispetto dell'autonomia dei suoi dipendenti con continui e collaborativi scambi di informazioni e idee. Perché questi due elementi possano mantenersi nel tempo deve rimanere forte il bisogno di autorealizzazione, che viene raggiunto in una forma completamente diversa:

*«La leadership e gli altri processi organizzativi devono essere tali da assicurare il massimo delle probabilità che ciascun membro dell'organizzazione, alla luce del suo background, dei suoi valori e delle sue aspettative consideri la propria esperienza come un fattore di sostegno (supportive) e tale da creare e mantenere il suo senso di valore e di importanza personale»<sup>26</sup>.*

---

<sup>26</sup> Likert R., 1961, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, tr. it. *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Milano, Franco Angeli.

Affinchè queste affermazioni possano essere concretizzate, applicate alla realtà, crea i cosiddetti “gruppi di lavoro”, ossia gruppi di persone interne all’organizzazione che provano reciproca fiducia e rispetto per i propri membri e che condividono insieme obiettivi ad alto rendimento. Tra i gruppi sono poi presenti dei cosiddetti perni connettori (*linking pins*), ovvero membri di più gruppi che li mettono in relazione tra loro e si mettono a loro volta in relazione con le posizioni superiori, come rappresentato in figura (Figura 2): ogni triangolo costituisce un gruppo di lavoro e ogni gruppo di lavoro può partecipare parzialmente con un rappresentante al triangolo più grande, ovvero i gradi superiori dell’organigramma. Questo modello organizzativo permetterebbe secondo Likert di mantenere un’alta specializzazione all’interno dei gruppi e allo stesso tempo una linea di comunicazione e di influenza costante e reciproca con gli altri triangoli.



*Figura 2: I perni connettori di Likert*

*Fonte: Elaborazione personale*

Quindi Likert crede che ogni azienda dovrebbe muoversi verso la costituzione di un modello partecipativo di organizzazione aziendale, consapevole della difficoltà e della gradualità che questo cambiamento richiede.

A conclusione degli approcci motivazionalisti possiamo raccogliere alcune conclusioni: anche in questo caso, come nelle Relazioni Umane, molte delle proposte giunte sembrano proporre percorsi troppo facili per il raggiungimento di obiettivi al contrario profondi e complessi. Inoltre, non vengono prese in considerazione le realtà tecnologiche che una determinata epoca riporta: diversamente da quanto riportato, queste influiscono molto sul modo di organizzare il lavoro, impedendo così molti dei tentativi “umani” a contrasto. Sicuramente il discorso motivazionalista può avere ampie possibilità sul fronte manageriale, dove i compiti sono più dinamici, ma difficilmente può essere applicato allo stesso modo per le classi operaie. Infine, sono altre due le critiche mosse verso le teorie motivazionaliste: come nelle Relazioni Umane, anche qui si tende a inosservare completamente gli aspetti socio-economici organizzativi e gli

aspetti individuali dei lavoratori non possono scindere dalla dimensione politica in cui l'organizzazione di cui fanno parte è coinvolta.

#### ***Paragrafo 2.4: Il paradigma Resource-based View***

A partire dagli anni '80 e '90 del secolo scorso si è affermata e diffusa la *Resource-based View* quale teoria “dominante” e più recente nell'ambito degli studi di *strategic management* e della comunicazione interna. Dobbiamo un importante riconoscimento a Wernerfelt, che nel 1984 fece esplicitamente riferimento alla “*resource-based view*” dell'impresa nella sua pubblicazione<sup>27</sup>. L'impronta di Wernerfelt è considerata fondamentale per lo sviluppo che poi questo paradigma presentò gli anni successivi. Wernerfelt sosteneva che per l'azienda «*resources and products are two sides of the same coin*»<sup>28</sup> e ciascuna è necessaria per il corretto funzionamento dell'impresa e per la sua competitività nel mercato. In particolare, Wernerfelt suggeriva di assumere due strategie, due logiche che seppur diverse possono svilupparsi insieme: una di carattere economico strategico, che si concentri sulla relazione dell'azienda col mercato esterno e una concentrata sulle strategie che comprendono l'interiorità dell'azienda.

Al contributo di Wernerfelt seguirono numerosi studiosi di management come Amit R., Schoemaker P.J., 1993, Barney J.B., 1991; Collins D.J., 1994; ecc.

Già si anticipa che l'apporto di numero studiosi ha dato vita nel tempo a prospettive di analisi diverse tra loro, generando così ambiguità e confusione tra i concetti.

Tutte le forme di *strategic management* viste finora avevano come scopo principale l'applicazione delle risorse umane al business aziendale, quindi l'utilizzo strategico e funzionale delle risorse umane per aumentare e rendere più efficiente la produzione. Abbiamo compreso come le risorse umane aumentino la capacità competitiva di un'organizzazione e come il rapporto tra essere umano e impresa possa essere determinante nel futuro di quest'ultima.

<sup>27</sup> Wernerfelt B., 1984, *A Resource View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2., Apr. - Jun.

<sup>28</sup> Ivi, p.2.

Il punto di partenza degli studi sul paradigma della resource-based, e in generale degli studi di strategic management, è la comprensione del concetto di **vantaggio competitivo** e della conseguente consapevolezza e conoscenza degli elementi che ne costituiscono la sua acquisizione. Non è facile definire il concetto di vantaggio competitivo: in primo luogo, in un senso ampio il vantaggio competitivo trova una prima definizione nel confronto e nella comparazione tra entità diverse; quindi si vive uno stato di vantaggio competitivo quando un'entità, un'azienda, si trova in una posizione di superiorità rispetto ad aziende e organizzazioni dello stesso mercato. Studiare il vantaggio competitivo significa studiare le modalità attraverso cui le imprese conquistano e conservano il vantaggio competitivo. Secondo la *Resource-based View* le ragioni da cercare per il raggiungimento del vantaggio competitivo sono nella disponibilità di risorse con specifiche caratteristiche.

L'impresa dispone di risorse differenziate, quindi eterogenee, che determinano performance differenti. Ogni performance, in quanto differente, può generare diverse forme e posizioni di vantaggio competitivo. Sulla base delle risorse disponibili dell'impresa vengono tracciate le strategie da sviluppare per disporle sul mercato.

Seguendo il filo logico che abbiamo tracciano, la *Resource-based View* sostiene che ogni risorsa è diversa così come il vantaggio competitivo che genera. È necessario comprendere quali tra le risorse in possesso generino maggiore vantaggio competitivo. Per farlo bisogna ingrandire la lente di ingrandimento e conoscere i loro attributi e le loro caratteristiche.

Secondo quanto proposto dalla tesi della *Resource-based View*, per rispondere a questa domanda bisogna riflettere sui concetti di “incertezza” e “immobilità”:

*«Queste due condizioni determinano il persistere, anche nel lungo periodo e malgrado le pressioni competitive, dei differenziali di performance tra le imprese, frutto della differenziazione (eterogeneità) nella dotazione di risorse delle stesse<sup>29</sup>».*

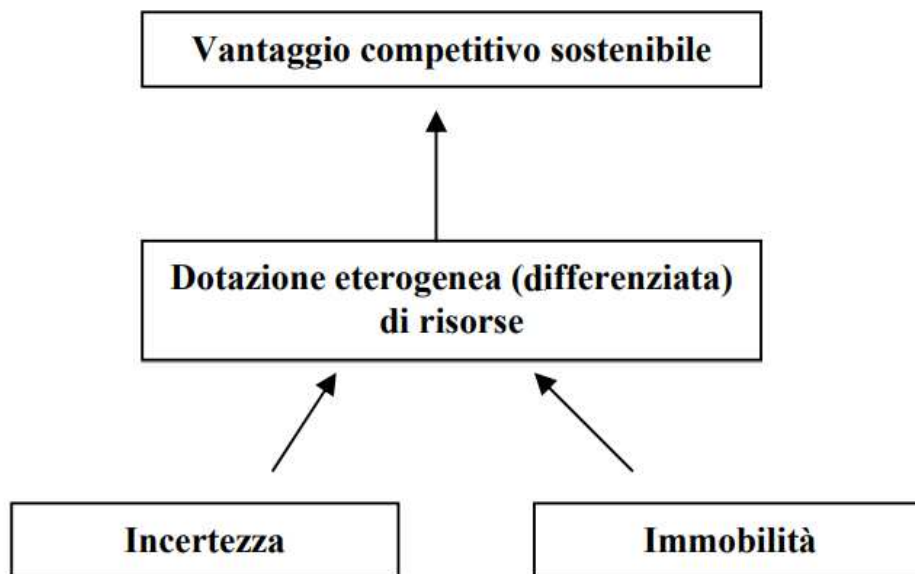
---

<sup>29</sup> Cerrato D., 2004, *Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche*, p.16

Quanto qui si afferma è la difficoltà con cui si individuano i nessi di causalità tra risorse e vantaggio competitivo. Gli studiosi della *Resource based View* hanno concluso che

*«se si scava in profondità, emerge con chiarezza che messa di fronte alla difficoltà di spiegare perché le risorse scarse non necessariamente contribuiscono a migliorare le performance, la resource-based view cerca una risposta allungando la lista delle condizioni necessarie per la generazione di valore<sup>30</sup>».*

Questo ha inevitabilmente complicato l'analisi, generando come sappiamo molteplici modelli interpretativi. Ciò nonostante si attribuisce a questi due elementi, incertezza e immobilità, le condizioni necessarie per preservare nel tempo l'eterogeneità (Figura 3).



*Figura 3: Incertezza, immobilità e vantaggio competitivo*

*Fonte: Cerrato D. (2004), Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche, 2004, p. 17*

<sup>30</sup> De Leo F., 1995, *Le determinanti del vantaggio competitivo. Il contributo della resource-based view*, Milano, EGEA, pp.93-94

L'immobilità risente della specificità degli *asset* aziendali, ovvero tutte le risorse dell'impresa che durano nel tempo e che svolgono una funzione di investimento e di guadagno indiretto. Riflettono la strategia aziendale, il *commitment* strategico, e sono strettamente legati ai *sunk costs* (costi affondati), ovvero costi fissi del contesto di mercato in cui l'impresa opera e che impediscono alla stessa di scambiare liberamente delle risorse, così come di determinare una specificità nelle risorse elette (Calcagno M., 1996).

Invece l'incertezza si rifà per lo più al concetto già enunciato di eterogeneità delle risorse. L'incertezza è alla base del funzionamento dei mercati, quindi del valore che possiede una risorsa a seconda delle asimmetrie e delle imperfezioni del mercato. Inoltre, è bene ricordare che l'*asset* delle risorse messe in campo da un'azienda è scelto e posto sempre congiuntamente, quindi è difficile comprendere l'effetto di ogni singola risorsa. Se mancasse l'incertezza, ogni risorsa sarebbe facilmente replicabile vista la sua unicità immobile.

Arrivati a questo punto, la *Resource-based View* mostra quali sono i meccanismi secondo cui queste risorse differenziate possono tradursi in successi futuri. Per conseguire delle rendite sono evidenziate tre caratteristiche delle risorse: valore, appropriabilità e limiti di duplicazione (Figura 4).

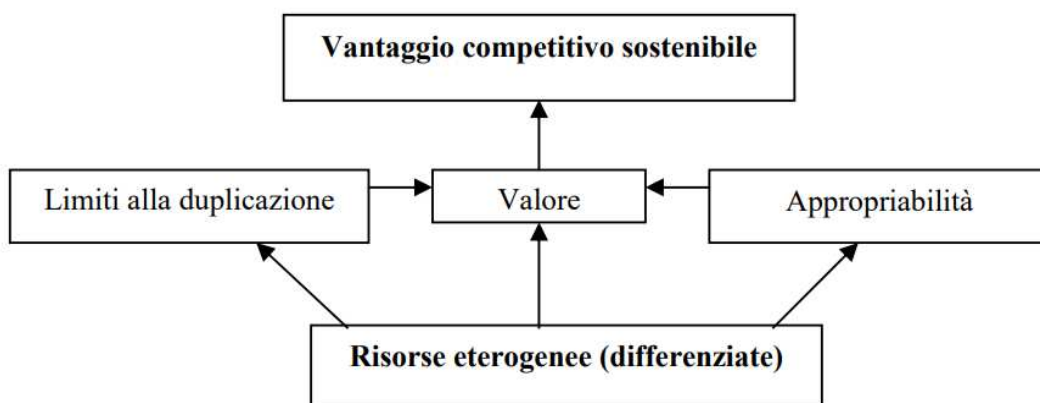


Figura 4: Valore, appropriabilità e limiti alla duplicazione delle risorse

Fonte: Cerrato D. (2004), *Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche*, 2004, p. 19

In primo luogo, le risorse devono essere in grado di “creare valore” per poter attingere a una fonte di vantaggio competitivo e questo significa che da parte dell’azienda si deve sempre promuovere l’efficienza delle risorse a seconda delle esigenze dei pubblici. Quindi, il valore si definisce concretamente in rapporto al mercato e ai fattori critici di successo del settore, attuali e futuri (Amit R., Schoemaker P.J., 1993).

Questo richiede che il valore sia concreto e reale nel momento in cui possa essere appropriabile dall’impresa (concetto di “appropriabilità”). Un’impresa può definirsi efficace nell’appropriazione di una risorsa quando il suo valore si traduce in profitto per l’impresa. È interessante osservare, come approfondiremo di seguito, che le risorse intangibili come le risorse umane sono più difficili da “appropriarsi” rispetto alle fisiche e finanziarie. In altre parole, mentre da una risorsa fisica si trae sempre un determinato valore tangibile, una risorsa come un dipendente (quindi una risorsa umana) non sempre “crea valore”, ma può variare in funzione di molti fattori, quindi la sua appropriabilità potrebbe essere più sfuggente e diffusa.

Infine, a determinare il vantaggio competitivo di un’impresa sono i limiti di duplicazione delle risorse, che rappresentano per lo stesso la sua sostenibilità più che la sua acquisizione come nel caso del valore<sup>31</sup>. A spiegare con cura questo concetto sono i cosiddetti “meccanismi di isolamento” (Lippmann, Rumelt R.P., 1982; Rumelt R.P., 1984) secondo cui l’impresa mette in atto dei meccanismi che rendono difficile l’imitazione delle risorse da parte dei concorrenti, ovvero le fonti per il vantaggio competitivo. Questi sono strettamente connessi all’unicità degli *asset* aziendali e al concetto di incertezza delle relazioni tra risorse e performance. Per questo risulta difficile capire cosa determina le rendite e come replicare le performance di successo. Così si conclude lo schema delle risorse e delle caratteristiche fondamentali perché si possa raggiungere il vantaggio competitivo (Figura 5) dalla cui si osserva come il fattore incertezza sia strettamente connesso a quello dei limiti di duplicazione e il fattore dell’immobilità a quello di appropriabilità del valore da cui scaturisce.

---

<sup>31</sup> Nella concezione del *Resource-based View*, per limiti di duplicazione delle risorse si intendono sia limite all’imitazione che alla sostituzione.



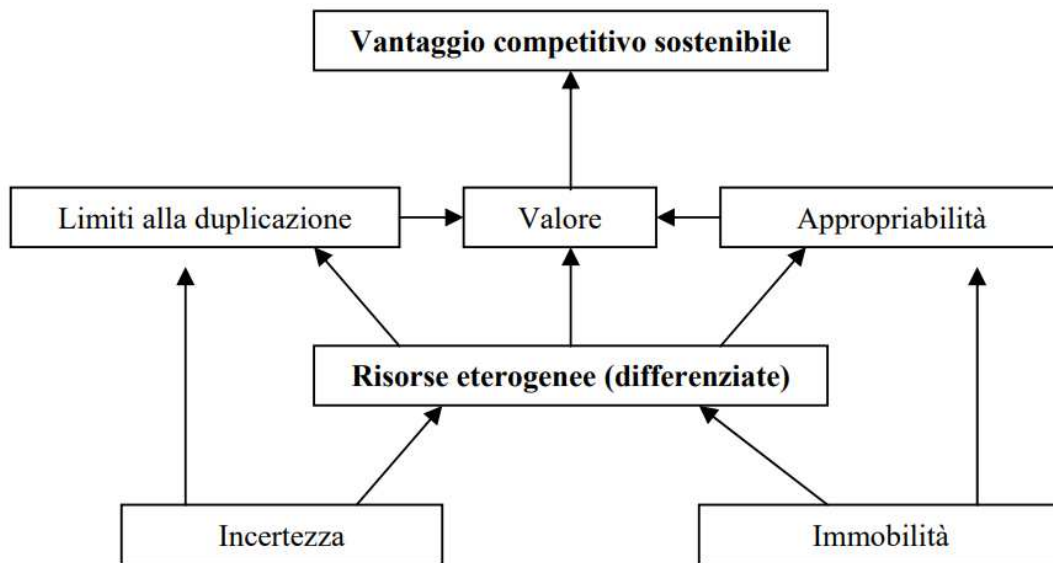


Figura 5: Il legame risorse-vantaggio competitivo: un modello di sintesi

Fonte: Cerrato D. (2004), *Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche*, 2004, p. 22

Quindi l'impresa può essere interpretata e osservata come un contenitore di risorse dalle quali risulta possibile trasformarle in altre ulteriori risorse di valore superiore (Penrose, 1959) o di competenze distintive (Selznick, 1957).

La *Resource-based View* insieme alla teoria *Dynamic Capabilities Perspective*, un paradigma meno statico come la prima e più processuale, studiano proprio le teorie dei contesti competitivi. Può essere utile per questo studio l'aggiunta di questa seconda teoria poiché si dedica più nello specifico allo studio della creazione di valore (Teece, 1997). Alessandra Mazzei nella sua pubblicazione "La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale<sup>32</sup>", dedica la sua attenzione proprio per spiegare che il vantaggio competitivo, secondo la *Dynamic Capabilities Perspective*, non è dato tanto dal solo possesso delle risorse, ma da come si possa accedere a queste, a come si possano combinare, scambiare e soprattutto, per

<sup>32</sup>Mazzei A., 2006, *La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale*, Congresso Internazionale "Marketing Trends" Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 26-27 gennaio 2007, 11 dicembre 2006

quanto riguarda le capacità di base, non teoriche e specifiche, come queste possano essere trasformate in *firm specific*, quindi risorse uniche ed eterogenee dell'impresa.

Tra le teorie dello sviluppo delle risorse che più interessano questa tesi citiamo la *Knowledge Based View* (Nonaka, 1994), secondo cui la principale risorsa per lo sviluppo dell'impresa è la conoscenza. Sotto questa lente di ingrandimento le risorse immateriali sono considerate la fonte principale per il vantaggio competitivo dell'azienda. A differenza delle risorse materiali, le risorse immateriali possiedono un grande vantaggio che le rende tanto preziose: sono poco imitabili, possono durare nel tempo e seguire costanti programmi di sviluppo, autoalimentandosi e generando a loro volta altre risorse immateriali, senza la necessità di doversi difendere nel tempo e dal mercato. A questo vantaggio è richiesto un impegno prolungato nel tempo e anche un riscontro incerto.

Nella generazione della conoscenza, e in generale delle risorse immateriali, sono diversi gli studi che hanno evidenziato l'importanza determinante che possiede la comunicazione.

Come la comunicazione è motore di generazione delle risorse immateriali?

Alessandra Mazzei sostiene «La comunicazione genera risorse immateriali perché è determinante nell'instaurare e mantenere relazioni con l'ambiente di riferimento<sup>33</sup>», quindi diventa un vero e proprio pilastro per la creazione di valore immateriale. Fiocca invece in merito alla comunicazione sosteneva:

*«La comunicazione diviene un elemento centrale della costruzione del matrimonio di conoscenza e di fiducia che collega l'impresa al sistema degli stakeholders (...) Il valore della comunicazione d'impresa nella prospettiva resource based, è definibile come la capacità della comunicazione di attrarre e mettere a disposizione dell'impresa le risorse di conoscenza e di fiducia di cui necessita»* (Fiocca, 2002: 71, 72).

Ecco che la comunicazione diventa come una mano invisibile che disegna linee di collegamento all'interno di un nucleo, le quali permettono che questa conoscenza e

---

<sup>33</sup> Ibis, p.8

fiducia tra gli stakeholders. Non è quindi un mero scambio di messaggi, come richiamano spesso le teorie della comunicazione, a partire dalla Teoria dell'Informazione di Shannon e Weaver, ma trova una definizione più complessa dove centrale è il termine interazione tra individui per il raggiungimento di uno scopo comune. Così nel contesto delle teorie dell'organizzazione, il paradigma della *Resource-based View* definisce la comunicazione come un processo di interazione tra soggetti che collaborano nei processi lavorativi e nel corso del quale generano risorse di carattere immateriale.

È intrinsecamente nei processi comunicativi che si generano risorse immateriali come il coinvolgimento dei collaboratori, il *goodwill* degli stakeholder e la fiducia dei clienti.

### ***Conclusioni***

Arrivati al termine di questo primo capitolo è possibile rendersi conto di quanto l'organizzazione del lavoro di un'impresa sia fin dall'Organizzazione Scientifica del Lavoro di Taylor estremamente complessa e intersecata su diversi aspetti. Abbiamo compreso come siano fondamentali gli aspetti più manageriali ed economici dell'organizzazione da un lato, e gli aspetti di carattere sociale, psicologico e motivazionale dall'altro. Ambo gli aspetti si legano costantemente tra loro in un flusso continuo. Ogni singolo processo lavorativo richiede organizzazione strategica e logica, così come la consapevolezza del mondo psicologico e sociale in cui ogni lavoratore si inserisce. Abbiamo inoltre compreso il valore del lavoro di gruppo e i benefici che può apportare al singolo e alla collettività la soddisfazione per i propri compiti. Vi sono anche molte insidie e tanti degli studi sviluppati nel corso dell'ultimo secolo hanno subito diversi riesami e tante criticità. Se da un lato si privilegia la struttura organizzativa ed economica senza aver cura dell'aspetto umano, dall'altra si concentra tutta l'attenzione sulla sfera emotiva e relazione dell'essere umano senza contare la necessaria sopravvivenza dell'organizzazione rispetto al mercato in cui si inserisce. L'Organizzazione Scientifica del Lavoro di Frederick Taylor, le Relazioni Umane di Elton Mayo e dei suoi colleghi, gli approfondimenti delle teorie motivazionaliste di Abraham Maslow rispecchiano fasi importanti degli studi economico-sociali e di management e ciascuna di esse è stata portatrice nel tempo di ampi cambiamenti che

ci portano oggi a riconoscere la complessità in cui un'organizzazione oggi deve confrontarsi.

Esattamente come una mano invisibile sembra manifestarsi per porre equilibrio tra gli scambi e le persone, così la comunicazione interna con l'avanzamento della conoscenza, della tecnologia e della complessità si esprime tra gli individui per il corretto funzionamento e per il complessivo benessere dell'entità che costituisce un agire economico e di conseguenza sociale e culturale.

L'ultimo paradigma che abbiamo qui riportato, il *Resource Based View*, e che sicuramente racchiude gli studi più recenti e innovativi rispetto al tema della comunicazione interna, ci mostra la definitiva posizione, il definitivo ruolo che la comunicazione assume in azienda e di cui abbiamo riportato la definizione all'inizio di questo capitolo:

*«La comunicazione interna è l'insieme dei processi di interazione finalizzati a generare le risorse catalizzanti per il funzionamento dell'impresa. Tali risorse sono la conoscenza che alimenta i processi di lavoro e l'identificazione dei collaboratori nei fini e nei valori dell'organizzazione, che li motiva a immettere la conoscenza nei processi aziendali»<sup>34</sup> (Mazzei, 2004).*

Così la comunicazione diventa il motore principale per la **conoscenza**, necessaria per generare valore in azienda, soprattutto nei contesti *knowledge based*. E perchè si nominano i fini e i valori dell'organizzazione?

Perché i lavoratori sono spinti a rendere disponibile la loro conoscenza a favore dell'organizzazione per cui lavorano grazie ad una profonda e sincera **identificazione** con la vision, la mission e i valori dell'organizzazione. Identificandosi, i collaboratori impiegano le proprie risorse immateriali a vantaggio dell'organizzazione.

Conoscenza e identificazione sono quindi le risorse che avviano i processi produttivi aziendali e seguono un percorso di rafforzamento reciproco; le due risorse appartengono al capitale intellettuale, la conoscenza, e al capitale sociale dell'impresa, l'identificazione. Parliamo quindi di tutto ciò che riguarda il potenziale conoscitivo che l'azienda possiede, i brevetti, il know how, e dall'altro lato tutte le relazioni interne che consentono l'accesso alle risorse di conoscenza.

---

<sup>34</sup> Ibis, p.8

Questa definizione ci consente di identificare i processi di comunicazione non più come risorse necessarie per il solo confine organizzativo aziendale e apre invece la strada al suo superamento. Allora il termine stesso “comunicazione interna” potrebbe risultare ormai obsoleto e riduttivo per racchiudere la complessità in cui ora ci troviamo. La stessa Mazzei riconosce che ormai questa espressione è linguisticamente inadeguata per esprimere il concetto, proprio per la sua generalizzata condivisione, ma ritiene che saranno poi i futuri studi in materia economico-aziendale e la futura pratica a definire un termine più adatto al concetto che si è andato a creare.



## CAPITOLO 3

### IL PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNA

#### *Paragrafo 3.1: L'importanza del piano di comunicazione in azienda e gli approcci emergenti*

In termini generali, pianificare è una delle azioni che ogni azienda necessita di mettere in atto per gestire la sua complessità e governare le situazioni future, sia di vantaggio sia di svantaggio. Serve a costruire un accurato schema che possa essere applicato nel presente e nel futuro, seppur in costante osservazione e aggiornamento, per cogliere le opportunità che si presentano nell'ambiente competitivo e allo stesso modo intravedere i possibili rischi e complicazioni.

La pianificazione strategica «sollecita il management a focalizzare correttamente l'attenzione alle variabili cruciali per la formulazione della strategia aziendale» (Faccipieri, 1984 p. 783). Significa, in altre parole, la messa a fuoco verso il futuro e il tentativo di anticiparlo. La pianificazione implica prendere decisioni in modo integrato, correlato e razionale.

Per quanto riguarda, in particolare, gli studi sulla pianificazione della comunicazione sono stati evidenziato tutti i benefici che questa apporta all'intero sistema organizzativo (Vecchiato, 2008) e non solo; gli studi sulla pianificazione hanno dimostrato che la sua implementazione sostiene lo sviluppo di un *corporate brand* definito e solido insieme alla *corporate identity* e alla gestione delle relazioni esterne, col mercato e tutti gli stakeholder.

La pianificazione della comunicazione consente di stabilire il ruolo della comunicazione all'interno della strategia aziendale, di concentrare gli sforzi, di raggiungere in modo più efficace gli obiettivi, di mantenere una prospettiva a lungo termine, di prepararsi al cambiamento, di risolvere conflitti, di gestire il budget in modo

adeguato, di incoraggiare comportamenti proattivi e, in definitiva, di conferire legittimità alla funzione di comunicazione all'interno dell'organizzazione aziendale.

Nonostante i vantaggi evidenti, spesso si manifesta una certa resistenza nel definire un piano di comunicazione. Questo può derivare da diversi fattori come la mancanza di tempo, la difficoltà nel considerare tutte le variabili in gioco, la preoccupazione di perdere flessibilità o l'insorgenza di dubbi sulla sua fattibilità, dato che il piano potrebbe riflettere situazioni ideali e non solo direttamente connesse alle situazioni in corso (Gregory, 2009).

Proviamo allora a indagare quali sono i metodi principali per la pianificazione della comunicazione, come si strutturano, quali sono i vantaggi e gli svantaggi. Quelli che mostreremo sono i piani di comunicazione presenti nella letteratura internazionale e italiana, validati da verifiche empiriche e pubblicati negli spazi scientifici più autorevoli e riconosciuti. I metodi principali sono il *metodo Input-Trasformazione-Output* di Van Riel<sup>35</sup> (1995), il *metodo Apice* di Invernizzi (2000), il *metodo in nove passi* di Gregory<sup>36</sup> (2000, 2009), *la proposta di Wilson e Ogden* (2008) e *l'elaborazione di Smith* (2009).

Per comparare i diversi metodi sono state poste in osservazione le seguenti variabili: le fasi considerate, le modalità di avvio del processo, le modalità di analisi del contesto, le caratteristiche degli obiettivi e delle strategie del piano, le modalità di valutazione e di riavvio del processo di pianificazione e i fattori critici di successo della pianificazione<sup>37</sup> (Tabella 3).

Tabella 3: Comparazione tra i principali metodi di pianificazione della comunicazione

Autori	<b>Van Riel, 1995</b>	<b>Gregory, 2000</b>	<b>Invernizzi, 2000</b>	<b>Wilson, Ogden, 2008</b>	<b>Smith, 2009</b>
Variabili					

<sup>35</sup> Riel C.B.M. è un teorico dell'organizzazione olandese. Si occupa di comunicazione aziendale e gestione della reputazione.

<sup>36</sup> Anne Gregory è specializzata in comunicazione aziendale e insegna presso l'Università di Huddersfield, in Inghilterra.

<sup>37</sup> A. Mazzei, A. Esposito, *Il piano di comunicazione da strumento a processo organizzativo e relazione. Il caso Henkel Italia*, Articolo in  *Mercati & Competitività*, Giugno 2012, p.5



<i>Fasi</i>	Input, Trasformazione, Output	Analisi, obiettivi, pubblici, messaggi, strategia, tattica, time-scale, risorse, valutazione, riesame	Auditing bisogni, progettazione e pianificazione, attuazione e controllo operativo, monitoraggio risultati e iniziative	Research, Action, Communication, Evaluation	Analisi, goal e obiettivi, pubblici, messaggi, strategia, tattica, budgeting e time-scale, implementazione, misurazione e valutazione
<i>Avvio</i>	Definizione problema	Ricerca e definizione problema	Committenza forte, autorevole, esplicita	Individuazione e problema o opportunità	Ricerca e definizione problema
<i>Analisi contesto</i>	Analisi dell'ambiente e competitivo	Analisi contesto interno e competitivo esterno	Analisi bisogni di comunicazione e. Censimento iniziative esistenti	Analisi contesto esterno, pubblici e risorse disponibili	Analisi pubblici e situazione organizzativa
<i>Obiettivi</i>	Chiari Coerenti con priorità strategiche	Realistici, precisi, specifici, stabiliti dal top management	Coerenti con le strategie, la missione e i valori guida	Stabiliti in base agli obiettivi di lungo termine e ai pubblici.	Chiari, misurabili, nati da priorità strategiche
<i>Strategie</i>	Coerenti con la strategia corporate	Coerenti con gli obiettivi e gli intenti strategici	Coerenti con la strategia di business	Coerenti con i pubblici da raggiungere	Coerenti con posizionamento, missione, valori
<i>Valutazione</i>	Conoscenza, atteggiamenti, comportamenti Vendite	Input, output, outcome, out-take	Indagini qualitative e quantitative	Output, outcome, out-take	Efficacia dei messaggi sull'audience
<i>Riavvio</i>	-	In base alla rivalutazione della situazione interna ed esterna	Basato su risultati conseguiti e nuovi obiettivi dell'impresa	-	Per cambiamenti dell'ambiente, dei pubblici, dell'azienda
<i>Fattori critici di successo</i>	Protocolli per governare il processo	Prevedere la valutazione insieme agli obiettivi	Attivare la committenza e curare le relazioni durante il	Controllo dell'efficienza e dell'efficacia del processo	Definizione e corretta degli obiettivi

			processo		
<i>Caratteristiche e distintive</i>	Fasi sequenziali Piano ricorsivo	Framework per coordinare il processo di comunicazione	Fasi modulari Piano ricorsivo	Matrice per pianificare la comunicazione.	Framework per coordinare il processo di comunicazione

Fonte: Ibidem

Osservando la tabella è possibile accorgersi che ogni metodo dispone di elementi unici e distintivi rispetto agli altri. Ciononostante possiamo individuare fattori che invece perdurano tra i metodi come: seguire il processo per mezzo di protocolli, curare le relazioni per l'intero processo di pianificazione e determinare con cura in modo appropriato gli obiettivi.

In generale possiamo affermare che i metodi di pianificazione qui sottoposti operano nella stessa maniera per 3 aspetti:

1. ogni processo descritto è dato dalla sequenza di attività, esattamente come la costruzione di diagrammi di flusso (che vedremo in dettaglio nel terzo capitolo)
2. seguono una strutturazione prescrittiva in modo da formalizzare ogni momento del processo e permettere così di poter esercitare il controllo
3. tutti i modelli, seppure in forme diverse tra loro, seguono un percorso che può essere ricondotto alle quattro fasi del ciclo di direzione<sup>38</sup>, quindi la programmazione, l'organizzazione, la conduzione e il controllo.

Questi 3 aspetti ci dicono che il piano di comunicazione è considerato uno strumento analitico e razionale per le organizzazioni, piuttosto che su un piano relazionale e di management strategico. Quest'ultimo operativizza il piano di comunicazione come un'opportunità per il coinvolgimento e l'incentivazione di tutti gli attori interni coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e fino ad allora i

<sup>38</sup> Ogni attività all'interno di un'azienda deve essere in primis *programmata*, stabilendo quali sono gli obiettivi da raggiungere, le decisioni e tutte le modalità di svolgimento da rispettare, così come quali risorse impiegare. Ogni attività deve poi essere *organizzata*, individuando chi e con quali responsabilità si curerà della sua realizzazione e *guidata*, disponendo quindi di tutte le direttive necessarie e motivando tutti i soggetti operativi coinvolti. Infine ogni attività deve essere *controllata*, ovvero devono essere considerati i risultati ottenuti rispetto al punto di partenza.

processi aziendali non venivano osservati e applicati secondo questa lente di ingrandimento. Oggi, invece, gli studi della pianificazione della comunicazione vertono sempre di più verso tale approccio. Il piano di comunicazione è definibile come uno dei processi aziendali, ovvero un insieme di azioni e decisioni, che concorrono per raggiungere determinati risultati, e infatti dai metodi di pianificazione qui proposti prevale l'accezione del piano di comunicazione come processo aziendale senza fare riferimento ad aspetti strategico-relazionali, a eccezione di un solo metodo, il metodo Apice (Invernizzi, 2000) da cui emergono concetti nuovi quali la committenza, la cura delle relazioni e la condivisione degli obiettivi. È in questo periodo di cambiamento che si inizia a considerare il processo aziendale come relazione, e tale accezione fonda le sue radici nelle teorie degli atti linguistici di Austin. La sua concretizzazione è stata resa possibile dal metodo *business process re-engineering*, in italiano "riprogettazione dei processi aziendali", di cui sono considerati i fautori Michael Hammer e James Champy, ingegnere statunitense e consulente aziendale<sup>39</sup>. Tale metodo, innovativo per gli studi gestionali, descrive il processo come:

*«sequenza di attività e soprattutto come un processo di conversazioni finalizzato a definire una rete di impegni tra i ruoli coinvolti. Sottolinea quindi la natura relazionale di tutti i processi organizzativi e i connessi percorsi di creazione di risorse intangibili quali per esempio la fiducia reciproca<sup>40</sup>».*

Secondo Hammer e Champy, i processi non sono mere strutture concettuali organizzative per operativizzare le attività, ma in essi loro evidenziano il lavoro relazionale, le "conversazioni" che si stipulano tra tutti gli attori coinvolti affinché i processi assumono senso. A ciò si aggiunge un importante tassello: la gestione e creazione dei processi non può scindersi da altri percorsi come quelli connessi alla creazione di risorse intangibili, tra queste una delle più forti per il funzionamento dell'organizzazione, la fiducia.

<sup>39</sup> Hammer pubblicò *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution* (1993), con James A. Champy come co-autore e fu la rivista Forbes a classificare il libro di Hammer tra i "tre libri di business più importanti degli ultimi 20 anni" (*The 20 Most Influential Business Books*, in Forbes, 30 settembre 2002.)

<sup>40</sup> Ivi, p.6

Questo metodo può essere applicato a tutti i processi aziendali, di tutti gli ambiti e settori, ed è oggi oggetto di studio per la sua applicazione nel contesto della pianificazione della comunicazione interna.

Il metodo individua 3 componenti: il cliente, il fornitore e le fasi. A partire dal cliente, questa figura è il motore per cui diventa necessario il piano di comunicazione di cui si prende la responsabilità il fornitore che soddisferà ogni richiesta secondo quanto concordato, in termini di modi e tempi. Per quanto riguarda le fasi suggerite dal modello, sono 4: *Exploring*, *Setting*, *Acting* e *Valuing*, come rappresentate in figura (Figura 6), dalla quale è possibile osservare che ciascuna di esse si compone a sua volta di sottoprocessi e di risorse di carattere immateriale.

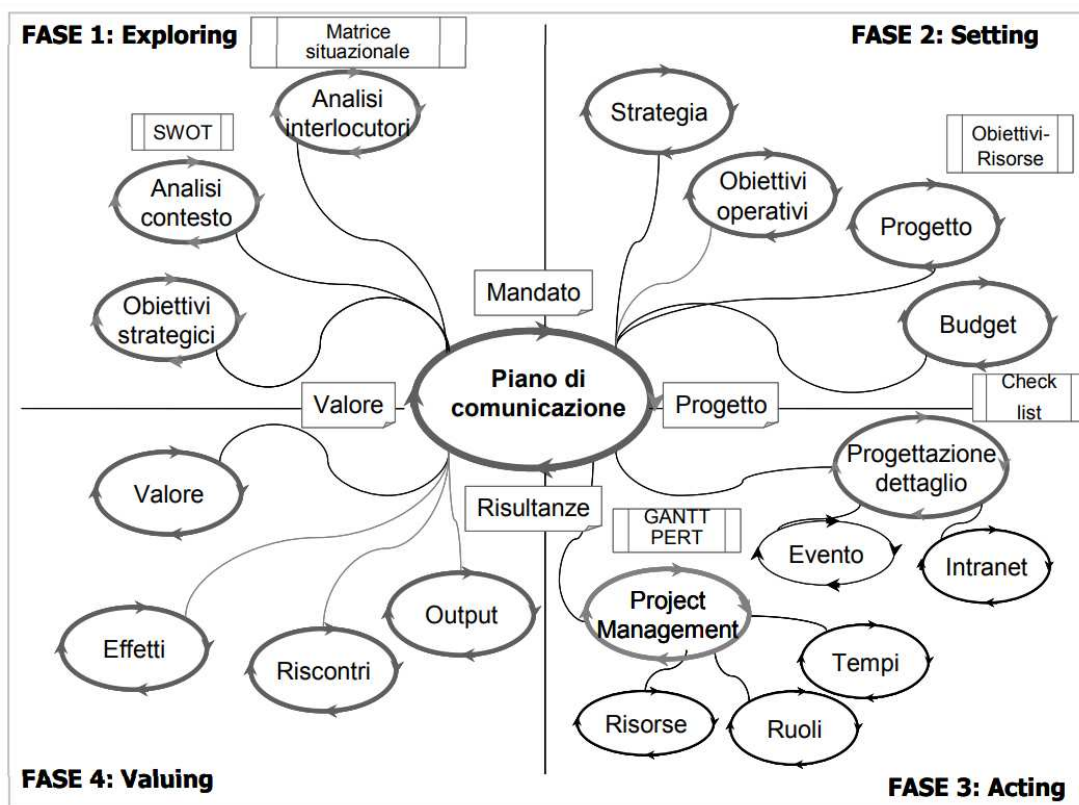


Figura 6: Il piano di comunicazione processuale e relazionale

Fonte: Ivi, p.7

La prima fase di *Exploring* è di analisi del contesto, quindi un'analisi generale del punto di partenza e della domanda di ricerca. Si racchiude e suddivide in:

- individuazione degli obiettivi strategici,
- analisi del contesto in cui opera l'azienda,
- individuazione e analisi degli interlocutori

Come riprenderemo nel corso della tesi, gli obiettivi strategici della comunicazione sono uno degli elementi focali e principali a monte di ogni processo perché servono all'azienda per capire quale direzione prendere. Gli obiettivi possono essere suddivisi in due macro categorie:

- *generali*, ovvero tutti gli obiettivi che si vogliono raggiungere dalle azioni programmate e che sono un raggruppamento, una somma e combinazione degli obiettivi specifici
- *specifici*, per segmento, quindi gli obiettivi che vengono conseguiti mediante accurate azioni definite nel piano.

Gli obiettivi che comunemente individuiamo in un piano di comunicazione sono divisi secondo il metodo *business process re-engineering* in quattro categorie:

- accettazione, sono tutti quelli che richiedono azioni mirate per trasmettere a tutti i gruppi le informazioni e i messaggi dall'alto
- persuasione, come suggerisce la parola sono intenzioni per validare quanto sostenuto e proposto dalla gerarchia
- rinforzo, riguardano in modalità molto ampia l'esplicitazione della conoscenza e come possa essere positivamente applicata alla via in azienda
- inclusione, comprende tutti gli obiettivi di sostegno alla generazione, memorizzazione e trasmissione della conoscenza.

Ogni logica di azione scelta deve dichiarare in modo trasparente gli scopi organizzativi e gestionali di ciascun obiettivo e deve indicare quali sono le finalità, i modi di comunicazione e il tipo di consenso ricercato e deve guidare in modo congruente tutto il sistema di comunicazione costituito dal piano di comunicazione.

Secondo le ultime ricerche sviluppate in merito agli obiettivi che le aziende di oggi si prefiggono, è stato osservato che per l'imminente futuro l'obiettivo prioritario della comunicazione interna sarà l'*engagement*, quindi la partecipazione attiva delle persone in azienda. L'*engagement* in un contesto fragile e di crisi come quello attuale diventa necessario: riorganizzazioni frequenti, cambi al vertice, sensazione costante di incertezza sono l'origine di conseguenti scollamenti, sfiducie, maggiori individualismi e incertezze. Ed è contro questa attuale tendenza che sembrano concorrere molte aziende per costruire nuovi pilastri attraverso il coinvolgimento attivo di tutti i dipendenti che costituiscono il nuovo collante, le nuove condizioni emotive su cui possono costruire le fondamenta organizzative.

Ricollegandoci alla descrizione del metodo *business process re-engineering*, gli altri due elementi della prima fase sono: l'analisi di contesto, che permette di conoscere le dinamiche già esistenti all'interno dell'azienda e anche al suo esterno e l'analisi degli interlocutori che mira a conoscere i bisogni emergenti di comunicazione e gli atteggiamenti posti in essere dagli interlocutori, ovvero cerca di capire quali sono i gruppi interni e di questi chi è attivo, consapevole, inattivo, in conflitto. Conoscere coloro che entrano a contatto con ogni forma di comunicazione permette di comprendere quali sono i contenuti, gli strumenti e le strategie di comunicazione più adatte per connettersi.

Al termine della prima fase, il comunicatore possiede gli obiettivi e tutte le informazioni necessarie per capire quali possibilità ed eventuali avversità possono presentarsi. Si genera consapevolezza, grazie alla conoscenza acquisita in fase di analisi, e legittimazione del ruolo o dei ruoli responsabili della comunicazione, individuandoli e conferendo loro il mandato esplicito.

A seguire, si avvia la fase di *Setting*, in cui si lavora per costruire e definire il lavoro da concretizzare. Come già suggerito dalla rappresentazione in Figura 6 si caratterizza di quattro sottoprocessi:

- l'individuazione della strategia

- la definizione degli obiettivi operativi
- la definizione del budget
- la stesura del progetto di comunicazione.

L'individuazione della strategia significa che l'azienda deve scegliere con cura le azioni da intraprendere, tenendo conto di tutto il contesto analizzato. Invece, gli obiettivi operativi rappresentano per Hendrix «*the single most important element in [the] public relations process*» (Hendrix, 1998, p.23) e sono anche definiti da Guth e Marsh come «*specific milestones that measure progress towards achievement or a goal*» (Guth, Marsh, 2000, p. 241). Se l'individuazione degli obiettivi strategici risulta rilevante per un processo, gli obiettivi operativi assumono un ruolo ancora più importante perché si scende dalla scala dell'astrazione per giungere agli obiettivi tangibili e misurabili. Sono dei pilastri, delle *milestones*, per poter prendere la mira e ottenere i risultati attesi. In ultima parola, gli obiettivi più sono specifici e più saranno in grado di essere raggiunti in poco tempo e in modo efficiente, quindi è un passo molto delicato della pianificazione perché da esso dipenderà la riuscita di tutte le attività e le risorse messe in campo.

A seguire, il budget per la comunicazione è fondamentale per il compimento di tutto il processo ed esistono diversi metodi per scegliere il budget da applicare nelle diverse aree della comunicazione. Infine il progetto di comunicazione e il progetto finale. Il primo definisce quali saranno gli strumenti messi in campo, tenendo conto degli obiettivi e degli interlocutori. È in questo processo che devono essere definiti tutti i comportamenti di comunicazione, dai messaggi alle iniziative scelte, i responsabili, le tempistiche, le risorse da applicare e come valutare le conseguenze. Il progetto finale invece è l'ultimo step della fase di *Setting*, poiché il comunicatore responsabile lo mostrerà al cliente (nel caso della comunicazione interna saranno i colleghi, i dipendenti e tutti coloro che vivono l'azienda) per la sua approvazione e conseguente attuazione. È in questa fase che le diverse aree di lavoro aziendale si incontrano e si relazionano per la condivisione e la costruzione collettiva del piano di comunicazione interna.

Terza fase, l'**Acting**, è il momento decisivo in cui le scelte a monte vengono poste in essere. Ogni scelta presa viene ora diretta per cercare di raggiungere gli

obiettivi prefissati. La fase di *Acting* si suddivide in progettazione di dettaglio e attività di *project management*. La progettazione di dettaglio definisce accuratamente tutte le azioni da avviare scelte per il progetto di comunicazione, mentre il *project management* prevede tutte le azioni di controllo dei processi e di monitoraggio, anche e soprattutto relazionale. Questa seconda parte dell'*Acting* è fondamentale perché serve a tenere monitorato l'avanzamento del piano di comunicazione.

Al termine di questa fase, il comunicatore è in grado di riassumere tutti i risultati ottenuti e/o mancati al cliente in quella che viene definita la fase di ***Valuating***. Nel caso del piano di comunicazione interna, realizzare tutte le azioni e guadagnare benefici apporta grande partecipazione costruendo alleanza tra tutti i gruppi e tra i singoli dell'organizzazione. In questa ultima fase il cliente valuta se i presupposti iniziali sono stati rispettati e decide come procedere, quindi se concludere oppure proseguire con nuovi obiettivi e un nuovo piano di comunicazione. Vengono quindi valutate le iniziative e i programmi e come l'azienda sia stata in grado di raggiungere i suoi interlocutori. Valuta infine se sono cambiati dei comportamenti degli interlocutori e se quindi in generale è stato generato un cambiamento atteso o meno.

L'intera valutazione della pianificazione della comunicazione permette di definire quale valore è stato generato, specialmente quando il valore è di carattere immateriale, come l'apprendimento o il coinvolgimento nei piani di comunicazione interna.



### ***Paragrafo 3.2: Gli strumenti della comunicazione interna***

Nel contesto delle azioni e dei programmi previsti dal piano di comunicazione, diventano determinanti gli strumenti e i mezzi di comunicazione applicati per raggiungere gli scopi.

I singoli media possiedono una propria specificità e si differenziano per una maggiore o minore adeguatezza a quello che devono esprimere. Alcuni si prestano a suscitare emozione e affinità, altri sono maggiormente indicati per lavorare sul ragionamento e l'argomentazione.

Esistono diverse classificazioni in merito agli strumenti della comunicazione interna. Nelli (1994) ne propone quattro diverse modalità di categorizzazione. Ciascuna di queste categorie esamina aspetti specifici che spesso si influenzano reciprocamente. Queste suddivisioni si concentrano sulla tipologia degli strumenti, le loro peculiarità tecniche e gli scopi della comunicazione interna.

A partire dalla prima classificazione, secondo la loro *natura*, gli strumenti possono essere suddivisi in:

- strumenti organizzativi (organigrammi, regolamenti interni, manuali delle procedure, circolari, ordini di servizio, etc)
- strumenti informativi (house organ, newsletter, rassegne stampa, lettere individuali, bollettini periodici di informazione, bilancio di esercizio in versione specifica per il personale, avvisi in bacheca, strumenti audiovisivi, pubblicazioni di carattere tecnico, incontri e riunioni con i capi e con la Direzione, convention, etc)
- strumenti formativi (corsi e seminari di addestramento, di formazione professionale e di aggiornamento, con i relativi supporti e materiali didattici); strutture fisiche e operative (disposizione degli ambienti di lavoro, architettura e arredamento degli uffici e degli altri locali aziendali, attrezzature tecniche, materiale vario di uso quotidiano; misure di sicurezza, segnaletica interna, etc)
- strumenti di socializzazione (gite aziendali, circoli ricreativi, locali e strutture di ritrovo per il tempo libero in azienda o al di fuori della stessa;

attività sociali, culturali e sportive promosse dall'azienda e che coinvolgono il personale anche con le relative famiglie, celebrazioni, open day, etc).

Gli strumenti di comunicazione interna possono essere anche classificati secondo gli *obiettivi* che perseguono:

- strumenti di informazione organizzativa e aziendale (organigrammi, circolari, ordini di servizio, newsletter, etc)
- strumenti di coinvolgimento e motivazione (house organ, lettere individuali, incontri, riunioni, seminari, convention, colloqui di valutazione, campagne di incentivazione, strumenti formativi e di aggiornamento professionale, strumenti di valutazione delle prestazioni, premi e ricompense, deleghe di responsabilità, benefit aziendali, etc)
- strumenti per la soddisfazione e la realizzazione del personale (strumenti di socializzazione, riconoscimento dei meriti, delega di poteri e responsabilità, status e privilegi legati al prestigio dell'azienda e alla sua immagine esterna, etc).

Gli strumenti di comunicazione interna si possono classificare secondo le loro *caratteristiche* in:

- strumenti di comunicazione diretta in micro e macrogruppo (colloqui individuali, incontri, riunioni, corsi e seminari);
- strumenti cartacei (circolari, ordini di servizio, rassegne stampa, manuali di procedure, house organ, newsletter e tutte le altre molteplici forme di pubblicazioni aziendali);
- strumenti informatici, che talvolta presentano parti o totalità dei contenuti degli strumenti cartacei, ma differiscono dagli ultimi in quanto presenti su supporti elettronici e veicolati attraverso reti informatiche come la posta elettronica;
- strumenti audiovisivi e tecnologici (filmati, diapositive, annunci microfonic, strumenti telefonici, videoconferenze, fax, etc);

- strumenti iconici (logotipo, segnaletica interna ed esterna con i relativi segni grafici, pittogrammi e ideogrammi).

Queste sono solo alcune modalità di rappresentazione degli strumenti di comunicazione. È importante conoscerle perché nel momento in cui si pianifica la comunicazione interna entrano in gioco tutte le prospettive sopra elencate ed è compito del comunicatore scegliere strategicamente i mezzi migliori a seconda degli obiettivi, dei contesti e dei pubblici con cui entrano in relazione.

Gli strumenti di comunicazione possono inoltre essere valutati e scelti secondo modalità diverse: dalla tipologia, dalla quantità di informazione che gestiscono, dal superamento di vincoli spaziali e temporali, dai modelli di comportamento organizzativo o dall'interazione/integrazione che contribuiscono a mettere in atto.

I criteri che generalmente vengono applicati per valutare quali strumenti sono più adatti, più facili o difficili da utilizzare sono:

- l'accessibilità
- l'attrattività
- il modo di presentazione dei messaggi
- il ritmo e la velocità di emissione
- la potenza espressiva
- la persistenza dell'informazione
- la flessibilità
- i costi

Per accessibilità si intende il grado di difficoltà del suo utilizzo. Quindi è possibile il suo utilizzo solo se gli operatori aziendali sono sufficientemente (a seconda del tipo di utilizzo che è richiesto) formati e preparati.

L'attrattività invece è la forma con cui si ottiene gratificazione dall'utilizzo di un determinato medium. La gratificazione la si può raggiungere ad esempio per mezzo della piacevolezza della modalità di rappresentazione o per abitudine e confidenza con il mezzo.

Il modo di presentazione dei messaggi dipende dagli spazi consentiti dal medium, ed è lo stesso che governa la prospettiva con cui i messaggi vengono comunicati e interpretati dagli interlocutori. Non è detto che lo stesso formato di un medium possa essere adatto a tutte le rappresentazioni. Norman nel 1993 spiegò molto bene questo concetto nella sua pubblicazione *“Things that Make us Smart, Defending Human Attributes In the Age of the Machine”* (Addison-Wesley, New York):

*«I segnali digitali offrono numerosi vantaggi: elaborarli e lavorare su di essi elettronicamente è abbastanza facile [...] I media digitali presentano anche numerosi svantaggi [...] la pittura più bella, la musica più toccante, il pensiero più profondo sono tutti ridotti allo stesso formato [...] I segnali possono essere trasmessi ed è possibile lavorare su di essi senza tenere in grande considerazione il loro contenuto<sup>41</sup>».*

Il ritmo e la velocità con cui si emettono i messaggi è determinato dalla quantità di parole e di immagini nell'unità di tempo con cui l'interlocutore interagisce. Invece, la potenza espressiva di un medium è la sua capacità di modificare il processo degli avvenimenti, con l'obiettivo di far comprendere al meglio le informazioni che vengono veicolate.

La persistenza dell'informazione definisce quanto un determinato messaggio permane temporalmente e quali e quanti effetti il medium può generare. Inoltre, più un messaggio viene ripetuto più, nella maggior parte dei contesti, tale messaggio diventa netto e chiaro per i suoi interlocutori.

La flessibilità riguarda aspetti dei medium come la quantità e la varietà con cui i messaggi vengono trasmessi. È l'ampiezza di possibilità dei linguaggi e dei tipi di rappresentazioni possibili. La flessibilità è quanto un medium si riesce a “piegare” per le esigenze dei messaggi che vengono trasmessi e per le esigenze di coloro che entrano a contatto lo stesso.

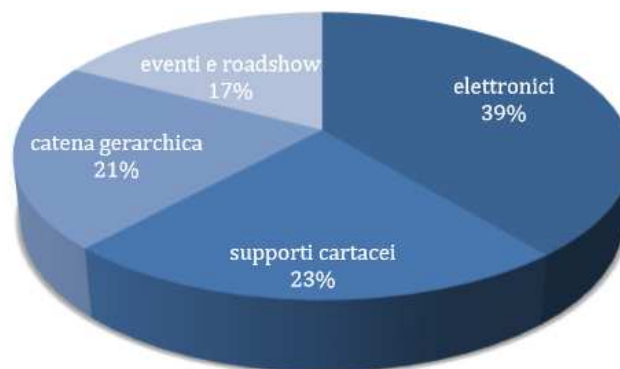
---

<sup>41</sup> Di Raco A., Santoro G.M., 1996, *Il manuale della comunicazione interna*, Guerrini e Associati, p. 136

Infine, i costi. Utilizzare un medium significa, e non secondariamente, prevedere una spesa di produzione e di realizzazione che varia anche in base ai pubblici che vogliono incontrare. Il costo parte sempre dall'analisi del contesto e da quali obiettivi si vogliono raggiungere. Può essere importante in questa parte di selezione del medium, studiare qual è il rapporto costi-benefici sociali e se tale medium sia più indirizzato verso processi di apprendimento o processi di carattere tecnico-lavorativo<sup>42</sup>.

### *Sottoparagrafo 3.2.1: I trend attuali dei canali e contenuti per la comunicazione interna*

Secondo le ultime ricerche svolte da Methodos<sup>43</sup> in merito al tema dei canali preferiti per la comunicazione interna, nel 2012 le valutazioni delle aziende<sup>44</sup> mostrano che gli strumenti più utilizzati nel mix di comunicazione sono quelli elettronici (39%), i supporti cartacei (23%), la catena gerarchica (21%), gli eventi e i roadshow (17%) come mostrato in figura (Figura 7)



*Figura 7: Il mix comunicativo oggi*

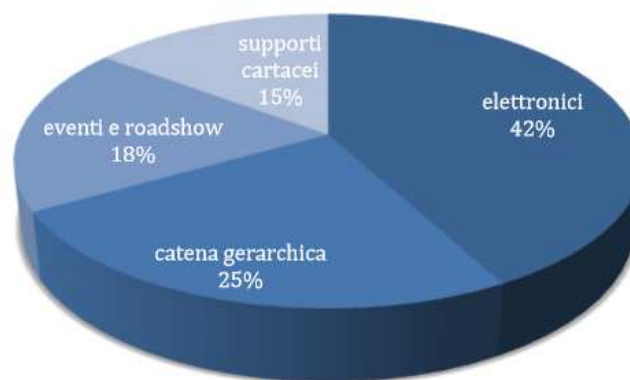
Fonte: Ivi, p.19

<sup>42</sup> Ibidem

<sup>43</sup> Methodos, *Comunicazione Interna, social media, engagement: Verso l'azienda aperta?*, Osservatorio Nuovi Trend della Comunicazione Interna 2012, Report di ricerca.

<sup>44</sup> Questo progetto di ricerca coinvolse i responsabili della Comunicazione Interna di 19 aziende italiane o con sede principale in Italia che si misero a disposizione per sottoporsi a un'intervista strutturata composta da 15 aree (in 40 domande) sui temi inerenti la comunicazione interna e di cui in parte riportiamo qua i risultati. Le aziende coinvolte erano: A2A, Agenzia delle Entrate, AstraZeneca, Barilla, Boston Scientific, Cariparma, Carrefour, Eli Lilly, Enel, Ferrero, Fiat, Finmeccanica, Intesa San Paolo, Pirelli, Seat, Pagine Gialle, Sky, Takeda, Telecom, Unilever.

Da questo primo grafico a torta è stata sviluppata una nuova ricerca che mirava a capire quali strumenti sarebbero stati dominanti per la comunicazione interna nel breve e lungo futuro secondo le aziende coinvolte. Da tale ricerca emerse che, secondo le percezioni rilevate, la carta stampata diminuirà drasticamente nel mix comunicativo mentre, come immaginato, continuerà a crescere l'utilizzo dei media digitali (Figura 8). Infatti, come si può osservare dai due grafici, è rimasto prevalente in questi anni l'utilizzo degli strumenti elettronici e in questi termini si fa quasi sempre riferimento alla rete e alla connessione Internet, con la consapevolezza che oggi tutte le aziende si applicano a reti interne, le cosiddette Intranet, le quali stanno muovendosi sempre di più verso un tipo di comunicazione partecipativa. L'approfondimento del digitale, seguirà più avanti con la lettura. Proseguendo con la lettura del grafico, si può notare come restano attivi e utilizzati gli eventi di carattere interno, anche se lievemente in calo. Mentre il canale comunicativo meno utilizzato e che ha subito il maggiore calo è la carta stampata: questo perché ormai il digitale risponde con maggiore velocità ed efficienza alle esigenze di comunicazione interna ed è inoltre più flessibile e più ecologico - questione sempre più determinante e a cui le aziende non possono più esimersi dal prendere posizione - ma anche meno costoso, il che rende Internet e gli spazi digitali decisamente più vantaggiosi e "appetitosi" rispetto alla carta stampata.



*Figura 8: Il mix comunicativo percepito nel breve e medio tempo futuro*

*Fonte: Ibidem*

Ciò che resta nell'asso del mix comunicativo ma non in prima linea per la comunicazione sono i *magazine* interni che assumono un ruolo diverso rispetto al passato: meno di comunicazione immediata e più di approfondimento rispetto a determinate tematiche e questioni aziendali interne. Per i *magazine* diventa più rilevante la cura grafica, iconografica e contenutistica. Perdono importanza primaria i prodotti e le questioni tecniche, mentre assumono valore le esperienze, la *mission* e la *vision* aziendale e più di tutto le persone, le risorse umane e le risorse intangibili.

Il digitale diventa così dominante nelle scelte di comunicazione della regia manageriale. Questo perché risponde a nuove necessità quali:

- la necessità di adattare la comunicazione a pubblici differenti.

Sappiamo che oggi è necessario segmentare il pubblico interno, in quanto formato da gruppi di persone diverse, per ruolo, obiettivi, mansioni<sup>45</sup>. Quindi in questa nuova condizione avere a disposizione un unico strumento che possa svolgere le azioni di comunicazione principali, velocizza e semplifica l'organizzazione e la trasmissione dei messaggi;

- la necessità di rispettare i vincoli di budget presenti.

Il mezzo Internet riesce a raggiungere pubblici interni differenziati senza richiedere ampie disposizioni di budget;

- la necessità di misurazione.

Si intende il bisogno di raccogliere dati per capire l'efficacia dei messaggi e delle forme di comunicazione. L'applicazione di una rete Intranet favorisce e permette lo sviluppo di statistiche e la disposizione di strumenti in grado di analizzare i dati disponibili.

---

<sup>45</sup> Nonostante gli ultimi studi, soprattutto nel campo delle strategie di management, è stata dimostrata l'efficacia e la necessità della segmentazione dei propri pubblici interni. Molte aziende presentano difficoltà a riguardo date dalle scarse risorse per la costruzione di proposte differenziate. Alcune aziende seguono una segmentazione per cluster gerarchici o seguendo una classificazione per anzianità aziendale. Queste condizioni non facilitano la creazione di spazi comunitari di comunicazione che motivino e favoriscano l'interazione, l'integrazione e in generale la conversazione tra lavoratori. Sicuramente i social media e gli spazi digitali favoriscono di più questa generazione di comunità, ma ancora in proporzione minore e in modo meno effettivo. La questione della clusterizzazione interna risulta comunque in generale complessa e richiederebbe uno studio e approfondimento specifico all'infuori degli obiettivi di questa tesi.

Per quanto riguarda nel dettaglio l'approccio ai **social media**, i risultati della ricerca tenuta da Methodos riportano che ai vertici attualmente c'è un interesse e avvicinamento verso di essi. Non viene data per scontata l'esperienza, ma anzi viene percepita e valutata con estrema prudenza, questo a causa del timore di perdere il controllo su ciò che viene comunicato e dei possibili danni di reputazione. Le resistenze più evidenti sono dovute ai rischi di diffondere informazioni sensibili e di violare la privacy di colleghi e soggetti terzi, così come il copyright. Al contrario, i comunicatori, il settore Comunicazione Interna ed Esterna dell'azienda, sono tendenzialmente più aperti e intenzionati a sperimentare. Generalmente i comunicatori propongono un interesse attento e uno studio a tutto campo sul fenomeno dei social media e più in generale dei social network.

Le aziende che oggi sperimentano i media digitali di carattere partecipativo come i social media, che risulta essere ancora in una fase embrionale del suo utilizzo nel contesto organizzativo, traggono una serie di benefici comuni e comprovati nel tempo: in primis, i social media offrono una grande opportunità che si definisce nella creazione di network, reti e comunità. Sebbene sia al tempo stesso una possibile minaccia vista la vastità con cui tali reti si possono amplificare - e quindi disperdere - la potenzialità se gestita con professionalità e competenza può dare vita a vere e proprie comunità e questo è a sua volta produttore di uno degli obiettivi che sappiamo essere primari nei piani di comunicazione interna odierni: l'*engagement*. I social media sono inoltre un importante mezzo attraverso cui osservare le possibili situazioni future, meglio ancora le future generazioni con cui l'organizzazione potrebbe entrare a contatto. I social media sono un mezzo di comunicazione privilegiato per le fasce della popolazione più giovani, i quali utilizzano un tipo di linguaggio e di comunicazione diverso che ne definisce delle cerchie di comunità sociali ben definite. Essere a conoscenza ed essere consapevoli dell'esistenza di questi nuclei generazionali diventa un importante strumento per entrare a contatto con loro più facilmente.

In generale, i social media riducono molto la rigidità gerarchica, quindi la distanza tra vertice e dipendente, e questo permette di costruire delle relazioni e di co-costruire dei contenuti. Diventano di discussione «nelle aziende le tematiche di



cogenerazione tipiche della cultura dei network sociali, in particolare di quelli digitali oggi disponibili a tutti<sup>46</sup>», al fine di conoscerne i vantaggi e valutare il loro utilizzo.

Dall'osservazione dei risultati ottenuti della ricerca, la stessa entità promotrice, Methodos, si sofferma a riflettere su l'avvento dei social media e degli strumenti digitali che si pongono con forza nelle mura aziendali: potrebbero essere promotori di un cambiamento culturale che vede l'azienda più "aperta"? In quali termini un'azienda si definisce "aperta"?

L'intera ricerca, che abbiamo proposto qui, partiva dall'assunto che la comunicazione interna

*«è caratterizzata non soltanto dall'avvento dei media digitali, ormai definitivamente affermati, ma sempre più da una **dimensione sociale e partecipativa** che a livello globale ha trasformato, e continua ancora oggi a trasformare, le dinamiche relazionali e comunicative, dai processi informativi a quelli di ideazione dei prodotti, dalla condivisione delle strategie alle soluzioni operative»<sup>47</sup>*

Perciò, lo scopo era capire se le aziende del presente fossero pronte ai cambiamenti che ormai bussano alla porta da tempo: la dimensione sociale e partecipativa. In questi termini si utilizza la parola "aperta" per riflettere su il nuovo ruolo rispetto alla società e al mercato che le organizzazioni possono ricoprire.

Così, i social media non si limitano a ricoprire il ruolo di strumenti per il piano di comunicazione interna, ma influenzano anche le dinamiche di gestione della conoscenza e l'impostazione con cui possono entrare in relazione i gruppi di lavoro. Abbiamo detto nelle pagine precedenti che questi mezzi di comunicazione hanno un grande potenziale relazionale e comunicativo in termini di "apertura" verso i pubblici, ma ancora poco sperimentato e studiato anche nei suoi limiti. Nel momento in cui i comunicatori e, in generale, il settore della Comunicazione si faranno carico di riflettere su come un'organizzazione possa definirsi "aperta", anche attraverso questi mezzi di

---

<sup>46</sup> Ivi, p.34

<sup>47</sup> Ivi, p. 5

comunicazione, allora emergeranno significative sperimentazioni necessarie per assistere a cambiamenti evidenti.

### ***Paragrafo 3.3: Il dibattito aperto sulla collocazione della comunicazione interna nelle organizzazioni e la sua distribuzione tra i clienti interni***

La questione della collocazione della comunicazione interna è stata anticipata e brevemente esposta nel primo capitolo, attraverso le considerazioni di Barone. In questo spazio, l'obiettivo è di raggruppare le informazioni ancora non citate e trattate di tale tematica, affrontando il dibattito ancora aperto sul ruolo e sulla collocazione della comunicazione interna. Sappiamo, infatti, che la collocazione della comunicazione interna può variare a seconda delle necessità e delle scelte strategiche di ciascuna organizzazione, e a seconda del periodo storico considerato.

A conclusione dell'elencazione che propose Barone, il report di Methodos propone un'ulteriore forma di strutturazione della comunicazione che vede la costituzione di un comitato di vertice unicamente per la comunicazione interna, quindi un gruppo di individui, ciascuno a rappresentazione di una funzione aziendale, che insieme definiscono le guide strategiche di comunicazione interna in coordinamento con gli obiettivi aziendali. In questo caso si usa il termine *Steering Committee*. Rispetto a questa forma, applicata in contesti aziendali più piccoli, nella maggior parte delle aziende, la comunicazione interna si posiziona al fianco di Comunicazione Corporate o Relazioni esterne e - diversamente da quanto sosteneva Barone - sempre meno il ruolo di comunicazione interna dipende dalle Risorse Umane. Così anche la dipendenza dalla figura apicale dell'organizzazione (come il responsabile delle Relazioni Esterne) viene meno. Questa graduale trasformazione che vede lo spostamento della comunicazione interna dal polo Risorse umane alla Comunicazione Corporate o alle dirette dipendenze del management di vertice, è un movimento che va diffondendosi negli ultimi anni, a partire dal 1990.

Più nello specifico, è possibile osservare quanti addetti sono in media destinati alla comunicazione interna: «La maggior parte delle aziende, anche di medie dimensioni, ha un numero ristretto di addetti alla comunicazione interna (fra due e cinque)<sup>48</sup>», mentre solo le aziende di maggiori dimensioni dispongono di un numero più

---

<sup>48</sup> Ivi, p.9

ampio. Talvolta in due grandi aziende è stato possibile osservare una struttura più articolata che presenta un ente centrale più snello, che a sua volta si appoggia agli enti di comunicazione interna dei diversi settori, assumendo un ruolo di indirizzo e coordinamento. In generale, la comunicazione interna può muoversi tra i lavori di coordinamento centralizzato e le deleghe, quindi spesso un'azienda si costituisce di una rete di comunicatori che assumono una o più deleghe, più o meno ampie, sulla comunicazione da diffondere nei vari reparti dell'organizzazione, secondo quanto previsto ed è l'ente Comunicazione che gestisce autonomamente il budget a disposizione. Sembra, a tal proposito, in aumento la stretta collaborazione tra la comunicazione interna centralizzata e le forme di comunicazione basate sulla delega delle funzioni ai gruppi di lavoro periferici. Infatti, come abbiamo già anticipato, è molto diffuso l'utilizzo di reti di "comunicatori" di un'organizzazione che coprono ampie aree geografiche, anche molto distanti dall'ente centrale. Stiamo parlando delle realtà periferiche di un'organizzazione per cui in genere chi svolgono compiti collegati alle attività di comunicazione, parallelamente ha un ruolo ufficiale principale. In altre parole, svolgono il semplice compito di supportare e promuovere le attività di comunicazione e i flussi informativi che provengono dalla comunicazione interna centralizzata. In questo ruolo, in cui comunicare è secondario al primo compito, chi ne è responsabile non ottiene particolari integrazioni retributive, ma raggiunge comunque ottimi risultati di carattere sociale: acquisisce un ruolo sociale e di riconoscimento all'interno della comunità professionale e amplia il proprio ambito di intervento e competenza.

I comunicatori di questa categoria vengono sollecitati a realizzare newsletter o *magazine* aziendali, oltre ad ascoltare e diffondere i messaggi trasmessi dall'ente centrale. Coloro che svolgono questi compiti paralleli al proprio principale costituiscono una parte fondamentale della rete comunicativa dell'organizzazione, questo in primis e soprattutto quando l'ente centrale per primo presenta pochi addetti alla comunicazione e non potrebbe comunicare in altro modo a tutte le aree dell'azienda se non delegando a dipendenti di diverso ambito lavorativo. Questa scelta manageriale, comporta un investimento da parte dell'ente centrale verso il coinvolgimento e la formazione dei lavoratori: tale rete di comunicatori necessita una guida costante che li motivi e li formi verso le soluzioni e gli strumenti maggiormente adeguati. I comunicatori devono essere

e sentirsi coinvolti ai gruppi di lavoro e alle dinamiche di collaborazione tipiche dei team editoriali, sia che queste reti siano poco numerose, composte da dieci, venti persone, sia che esse siano molto numerose come capita nelle grandi aziende per cui un team può essere costituito anche da un centinaio di persone. Il loro coinvolgimento è fondamentale perché acquisiscano tutte le competenze richieste in tempi brevi e con efficienza. Per questo coloro che sono motivati al ruolo di comunicatori sono generalmente interessati a conoscere e apprendere nuove competenze; spesso sono i primi a proporre nuovi modelli comunicativi. La loro investitura non è neanche sempre naturale e immediata: in molti casi è prevista una candidatura e una sessione di selezione. Inoltre, vista l'assunzione del ruolo di comunicatore come secondo al proprio ufficiale, è comune che si adottino logiche di turnazione per motivi di impegno verso i propri compiti principali. In questo modo il ruolo di comunicatore non perde di efficienza, ma anzi migliora la collaborazione tra colleghi e aumenta la capacità comunicativa dell'organizzazione.

L'importanza della condivisione e della collaborazione tra i vari gruppi di lavoro nella gerarchia aziendale porta a comprendere quanto sembri più "facile" oggi, se non direttamente necessario, essere delle organizzazioni aperte e informali<sup>49</sup>. Promuovere uno spirito di apertura interno all'azienda è promotore di vantaggi per tutti gli attori coinvolti e per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ciononostante, possedere una struttura gerarchica definita e solida resta un caposaldo per la sopravvivenza e il successo delle organizzazioni, soprattutto quando i processi aziendali e tutto il funzionamento dell'organizzazione è complesso. Torniamo a domandarci ancora una volta: in che modo però si governa un'azienda aperta?

Non è ancora stata data una risposta unanime, ma anzi il dibattito è ancora acceso per trovare un equilibrio tra le due parti, gerarchia e partecipazione informale. È necessaria una prospettiva di trasformazione che vada affrontata dal punto di vista manageriale, in termini di governo del cambiamento culturale.

---

<sup>49</sup> A dare una spinta è senza dubbio il contesto socio-culturale e storico in cui viviamo. Sono diverse le spinte, dall'internazionalizzazione e dalla globalizzazione alla velocità dei mercati, alla cultura sociale più aperta; o ancora dalla richiesta di maggiore trasparenza e condivisione.

## CAPITOLO 4

### IL METODO ZOOMUP

#### *Paragrafo 4.1: L'eterogeneità dei processi, la strada per capirsi*

Gli studi più recenti riportati finora ci mostrano un sistema articolato e complesso di processi aziendali e relazionali, necessari per i fini dell'organizzazione e per il suo generale funzionamento. Quanto ancora non è stato approfondito è l'eterogeneità con cui gli individui all'interno di un processo devono confrontarsi. Si è discusso dell'importanza relazionale, con il *business process re-engineering* di Hammer e Champy, e della strutturazione gerarchica aziendale in cui vi sono esponenti per gruppo al fine di connettersi efficacemente tra i rami aziendali; si è discusso inoltre della strutturazione in fasi del lavoro e della collaborazione tra gruppi e individui diversi - per professioni e mansioni, per obiettivi e per esperienza - nel corso dei processi.

È in questo capitolo che si vuole concentrare l'attenzione sulle difficoltà e sulle criticità che si incontrano nel corso dei processi e che hanno origine e natura nelle incomprensioni tra colleghi, nella mancata precisione con cui si selezionano i ruoli e i contributi di ogni persona. Non è in alcun modo un fattore da sottovalutare, poiché il modo in cui figure e ruoli diversi lavorano insieme, influisce in grande misura sui risultati futuri.

L'assunto di partenza è chiaro: «I processi chiave di tutte le organizzazioni hanno un comune denominatore: coinvolgono figure e funzioni diverse<sup>50</sup>». Ciò significa che ogni soggetto coinvolto in un processo ha competenze, metodi, linguaggi e obiettivi diversi, che possono trovare difficoltà nell'entrare in comunicazione con gli altri.

Negli ultimi anni è stato pensato, sviluppato e impiegato da svariate organizzazioni, dando ottimi risultati, un metodo che mira a risolvere queste barriere e a

---

<sup>50</sup> Leonardi E., *Comunicazione interna e processo. Come disegnare il diagramma di flusso con ZoomUp*, Franco Angeli, 2020, 1a ed [ebook]. Disponibile all'indirizzo: [https://www.amazon.it/Comunicazione-interna-processo-disegnare-diagramma-ebook/dp/B08M3QWWGR/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8&qid=&sr=#detailBullets\\_feature\\_div](https://www.amazon.it/Comunicazione-interna-processo-disegnare-diagramma-ebook/dp/B08M3QWWGR/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=#detailBullets_feature_div)

far convergere tutti gli attori in modo semplice e chiaro verso il cuore dell'organizzazione: il processo. Questo metodo prende il nome di *Metodo ZoomUp - diagramma di flusso interfunzionale*. Come vedremo approfonditamente, il Metodo *ZoomUp* è uno strumento che ordina e descrive in maniera lineare i processi e aiuta le persone coinvolte a tracciare soltanto i passaggi della comunicazione interna che sono ritenuti di rilievo per il processo.

### ***Paragrafo 4.2: Introduzione ai processi***

Il contesto socio-economico attuale ci riporta ad una parola chiave: trasformazione. Il metodo del diagramma di flusso funziona nel corso del tempo grazie a come è intrinsecamente strutturato. Lo scenario cambia, i processi cambiano e pertanto diventa necessario per le organizzazioni saper prevedere eventi perturbanti sul presente e saper anticipare o cogliere i cambiamenti futuri. Per essere veloce, coerente e costruttiva, l'organizzazione deve saper governare il diagramma su più livelli: culturale, operativo e gestionale. Ciò significa che bisogna operare, sia alla costruzione di un gioco di squadra e all'assunzione di consapevolezza del proprio ruolo e valore all'interno delle relazioni, sia operativamente guidare il lavoro, sia, infine, gestire e organizzare processi che soddisfano l'utente finale.

Alla base di tutto vi è sempre la comunicazione interna che sappiamo sapersi plasmare a seconda degli obiettivi e degli interlocutori. Il passaggio di informazioni, le relazioni che si costruiscono sono linfa vitale di tutti i processi.

Abbiamo introdotto finora il concetto di “processo” e lo abbiamo riproposto molteplici volte nell'analisi della comunicazione interna come un caposaldo del suo funzionamento. Può urgere una breve introduzione di tale elemento quale strumento della comunicazione interna operativa, al fine di comprendere il metodo *ZoomUp*.

Qualsiasi organizzazione<sup>51</sup> si associa al concetto di *sistema*, inteso come un insieme di elementi che, per mezzo di interazioni tra di essi, raggiunge un obiettivo. Più gli elementi del sistema sono ricchi e variegati, più il sistema ha forza e raggiunge al meglio gli obiettivi. Nel momento in cui sopraggiunge un problema interno, l'intero sistema si aggrava, complicando tutti gli altri elementi. In questo stato, è sufficiente che un solo e unico elemento sia danneggiato perché tutte le interazioni vengano compromesse. Una prima lettura di risoluzione a tale problema ci suggerisce di conoscere le caratteristiche uniche di ogni elemento e, successivamente, di saper governare le relazioni che intercorrono nel sistema. Queste due condizioni definiscono il cosiddetto “condizionamento reciproco”: ogni organizzazione si fonda su una grande

---

<sup>51</sup> Per “organizzazione” si fa riferimento a tutte le strutture operanti nel tessuto socio-economico private e pubbliche, manifatturiere e di servizi, piccole, medie e grandi, a valenza economica e non. Questa è l'espressione che viene adottata dalle norme alla qualità della serie UNI EN ISO 9000.

molteplicità di elementi (cliente, parti interessate, fornitori, ma anche prodotti, servizi, offerte) e sulle relazioni e interazioni che intercorrono tra di essi. Il processo si definisce quale strumento manageriale che serve a selezionare quali elementi mettere in gioco e le conseguenti relazioni per raggiungere il risultato atteso.

Giunti a questa prima definizione di processo, si può proseguire definendone i primi punti chiave:

- trasformazione di input in output;
- attività correlate che con l'utilizzo delle risorse producono la trasformazione.

Questi due elementi del processo non ci dicono ancora nulla del valore comunicativo, di cui il processo necessita per rendere chiaro alle persone il loro ruolo. Manca quindi nella definizione generale un'attenzione per le persone. La definizione così arricchita vedrebbe questi punti chiave:

- un gruppo di persone che svolgono delle attività;
- le attività correlate;
- la produzione di una trasformazione per mezzo delle attività;
- il destinatario finale, il cliente.

Andando ancora di più nello specifico dell'analisi dei processi, è rilevante riconoscere che ogni trasformazione può rispecchiare caratteristiche ben diverse fra loro. Se si pensa a un processo commerciale, la trasformazione si trova nel passaggio tra la richiesta del cliente e l'offerta; diversamente, nel corso della stesura di un libro, la trasformazione si configura nel passaggio dall'idea al documento effettivo cartaceo. Affinché la trasformazione avvenga, l'unico elemento determinante sono le informazioni, la forma e la tempestività con cui vengono veicolati. Questo è uno degli aspetti più delicati del processo, perché sappiamo essere sufficiente il mal funzionamento di un elemento per generare un effetto negativo a catena sui successivi. Il mal funzionamento può essere causato da innumerevoli motivi: la carenza o l'eccesso di informazioni, la diffusione anomala o incontrollata, le informazioni possono giungere incomplete, in ritardo, in modo poco chiaro. Questo richiede al lavoratore, che in un tale



contesto opera in un costante stato di smarrimento, di svolgere azioni in autonomia e istintivamente senza una chiara direzione. Quindi, il processo nasce per coordinare le risorse interne ed evitare queste condizioni.

Giunti fin qui, si può assumere che il processo può essere concepito, prima di tutto, come uno «strumento in grado di governare le relazioni fra gli elementi dell'organizzazione, vista come un sistema<sup>52</sup>». Il successo del processo dipende così solo dalle persone e della loro capacità di lavorare in squadra seppur con compiti e attività diverse. E abbiamo anche compreso come sia fondamentale per la sua forza, la diversità e il passaggio di informazioni. Per questo il passaggio da processo a comunicazione è estremamente sottile. I due termini secondo Leonardi sono sinonimi: ci suggerisce una chiave di lettura del significato di comunicazione interna, o meglio, chiarifica perchè si utilizza il termine “comunicazione” e asserisce «che processo è anche sinonimo di comunicazione interna, nella sfera dell'operatività»; affida alla comunicazione interna il significato di guida delle azioni degli attori, allineandosi con le definizioni che già abbiamo riportato in questa tesi, in particolare la definizione di Mazzei. Infatti, Leonardi conferma le considerazioni di Mazzei, suppur non era quello l'intento, perchè ancora si riconosce nell'accezione di comunicazione interna il ruolo di guida e di orientamento nelle scelte degli attori, però tutto ciò che comprende la pianificazione dei processi e la comunicazione all'interno di un'organizzazione, è ben complesso e composto da molti elementi che attingono da altre discipline come la gestione aziendale e la psicologia, le quali sono racchiuse in “comunicazione interna”.

Ripercorrendo ancora l'elenco degli elementi che definiscono il processo, il cliente può essere classificato in *cliente dell'organizzazione* e *cliente del processo*. Considerando la prima categoria, all'interno dell'organizzazione esistono diversi livelli di cliente. Ad esempio, esistono i clienti che pagano ed i clienti che fruiscono; talvolta le due tipologie si sovrappongono. Se pensiamo alla sanità pubblica, esistono entrambi i livelli di cliente, seppure con possibili attese differenti. Se consideriamo invece il cliente del processo, può essere sia il cliente finale sia il cliente interno, come le risorse umane, che richiedono altrettanta attenzione del cliente finale.

---

<sup>52</sup> Ibidem

La differenza tra progetto e processo è strettamente connessa con i clienti e con la definizione stessa di processo. Spesso possono essere confusi, sebbene abbiano punti di rottura. In entrambe le modalità di utilizzo delle risorse, i gruppi di persone condividono un obiettivo e un metodo per raggiungere il risultato atteso, ed entrambi hanno un referente di gruppo. I due metodi però differiscono nella forma in cui rispondono alle esigenze del cliente, poiché i processi seguono iter lavorativi standardizzati, mentre i progetti seguono iter lavorativi momentanei e personalizzati a seconda delle richieste.

L'applicazione dei processi porta grandi benefici, rispetto all'applicazione dei progetti, ed è preferibile nelle scelte aziendali, soprattutto quando vengono forniti dei servizi, perché il livello di erogazione è più affidabile. A tal proposito, chi si occupa di sviluppare dei processi aziendali, deve conoscere le differenze tra la produzione di un bene e l'erogazione di un servizio: sono molto differenti perché lo sono i processi con cui si concretizzano. Inoltre, anche il cliente e la sua relazione con l'organizzazione cambia sulla base delle due tipologie di attività.

Se nel caso di un prodotto, l'azienda provvede alla sua produzione, a tempi e risorse standard e indistinte verso il cliente, considerando la sostituzione qualora un prodotto sia danneggiato, nel caso dei servizi, non vi è solo l'implicazione dell'impegno del personale dell'organizzazione ma molto del risultato atteso dipende dalle scelte e dai comportamenti che il cliente mette in atto. Per chiarire con un esempio, a una lezione impartita, non sempre si avrà uno studente preparato, ma dipenderà dalla sua volontà di studiare, o ancora - e di maggiore interesse per questa tesi - a una prescrizione medica non sempre si ha un paziente diligente che esegue correttamente la terapia. Quindi vediamo che a definire la netta differenza tra produzione di un bene ed erogazione di un servizio nei processi è il ruolo presieduto dal cliente. Così, sotto questa lente di osservazione il cliente diventa co-attore del servizio, in quanto contribuisce al suo buon esito o cattivo esito con le sue azioni, comportamenti e atteggiamenti. Il cliente entra attivamente nel processo di erogazione.

Anche la fase di trasformazione cambia e prende forme diverse a seconda che il punto di partenza sia la produzione di un prodotto o l'erogazione di un servizio. Nel secondo caso, in sanità, ad esempio, la trasformazione si concretizza quando un organo

viene curato, una malattia viene debellata, il paziente riporta uno stato di benessere completo. Ovviamente la trasformazione in un contesto come la sanità, può definirsi in forme diverse a seconda del problema di salute e degli obiettivi che si cercano di raggiungere. Altra importante differenza la si trova nelle scorte: un prodotto può essere immagazzinato e proposto al cliente in un secondo momento, mentre il servizio non si concretizza fin dal principio senza un cliente.

Queste asserzioni ci mostrano una chiara fotografia della peculiarità del mondo dei servizi, per la quale è ancora più necessario promuovere guide specifiche e adatte al fine di promuovere il successo. Una guida di successo proposta da Erika Leonardi parte da una seconda parole chiave, “interattività”, da cui si definiscono due soggetti interagenti: il cliente, colui che ha delle esigenze e la persona dell’organizzazione, colui che si presenta preparato a fornire la soluzione alle esigenze esposte.

Un servizio nasce dalle relazioni, attività e comportamenti di entrambi i soggetti e come già anticipato, il cliente è attivo nel processo. Se quindi il cliente, che qui assume il ruolo di co-attore partecipa attivamente al processo, sia l’organizzazione che il cliente stesso trovano soddisfazione nel risultato finale. In questi termini, l’organizzazione può motivare il cliente a essere “produttivo”; in particolar modo, si riconosce necessario quando il cliente non è consapevole delle sue azioni erranee e incolpa l’organizzazione per i disagi scaturiti. Collegato alla motivazione verso il cliente, sorge la necessità per l’organizzazione della formulazione di una comunicazione che guidi il cliente su diversi fronti. Entrano in gioco le lettere, le brochure, i messaggi variabili, le segreterie telefoniche, ecc.

Se ben organizzate e selezionate, le forme di comunicazione verso il cliente permetteranno a quest’ultimo di sapere per tempo con chi entrare in contatto, cosa dire, quando chiamare, come predisporre un suo bene, come preparare sé stesso, quale atteggiamento assumere verso altri clienti, ecc. Altra importante differenza con i prodotti, è il tempo del cliente utilizzato dal servizio. Il servizio utilizza sempre questa tipologia di bene del cliente. Anche in questo caso, come nella spiegazione dell’influenza dei risultati a seconda della partecipazione del cliente, il denaro si può restituire o rimborsare, il tempo no. Se mal applicato nel servizio, va perso definitivamente. Questo aspetto si ripercuote anche direttamente nel servizio, pensiamo

ad esempio a un medico ortopedico che fornisce come orario di visita solo la mattina, precludendo la possibilità di accedervi una parte di utenti che sono sempre impegnati in quella fascia oraria. Il tempo si configura come un bene estremamente prezioso per le sue caratteristiche intrinseche. È un bene da preservare sia da parte dell'organizzazione sia da parte dell'utente.

A giudicare il servizio non sarà un responsabile produzione come nel caso del bene prodotto, ma il vero e definitivo giudice sarà il cliente. Il giudizio del cliente sull'output rappresenta la misura dell'efficacia del processo. E la valutazione nasce dal confronto fra le attese e il percepito. È fondamentale riconoscere che parte della valutazione viene determinata unicamente dalla lente personale e dal proprio vissuto di ciascun cliente. Verranno valutate la componente tecnica, la componente organizzativa, la componente relazionale e la componente economica. L'unica che può trovare poca espressione, vista in genere l'assenza di strumenti per farlo, è la componente tecnica. Rispetto alle altre invece, ogni persona può valutare la gestione dei tempi, la disponibilità di documentazione e la professionalità del personale, o ancora è in grado di osservare e valutare la capacità di ascolto, di cortesia e attenzione e persino di valutare il rapporto tra qualità e prezzo e la risoluzione dei problemi. L'insieme di queste capacità ci dimostra che il giudizio verso un servizio è soggettivo, e non per questo meno rilevante.

A questi studi si aggiunge un importante contributo proveniente da Franco D'Egidio<sup>53</sup>, che intraprese ricerche più specifiche sul tema della relazione col cliente e gli effetti che porta nel medio e lungo tempo. Condusse per la società Summit<sup>54</sup> la ricerca che oggi esperti e studiosi di Comunicazione, Relazioni Pubbliche e Gestione Aziendale tengono in considerazione per le loro scelte. La ricerca di D'Egidio mirava a rispondere a una domanda: Come variano le reazioni del cliente di fronte all'abbinamento del livello qualitativo del servizio e di quello personale? È vero che le relazioni e il mondo culturale che si costruiscono nei processi (sia tra clienti interni sia tra clienti esterni) giocano un ruolo fondamentale nella valutazione dell'esito finale?

---

<sup>53</sup> Franco D'Egidio, laureato in Economia e Commercio, ha un'esperienza ventennale nella consulenza per la conduzione aziendale. Dal 1982 è amministratore delegato della Summit, società del Gruppo Galgano e leader nello sviluppo personale e manageriale.

<sup>54</sup> In particolare, Summit è specializzata nel "*Global Service Management*", ovvero la promozione e lo sviluppo di culture d'eccellenza nel servizio in ogni funzione e livello aziendale.

Franco D'Egidio credeva e voleva dimostrare che il contenuto di una comunicazione - il "cosa si dice" - non è altrettanto rilevante e determinante in confronto alla relazione che si instaura per veicolarlo - il "come si dice". Per spiegare quanto studiò e dimostrò, partiamo dai suoi risultati finali rappresentati nella tabella (Tabella 4) in cui sono indicate le reazioni del cliente di fronte all'abbinamento tra, da un lato, il livello qualitativo del servizio materiale (ne costituisce la parte tangibile), dall'altro lato il livello del servizio personale (ne costituisce la parte intangibile) in una votazione per ciascun elemento da 0 a 10.

Tabella 4: Reazioni del cliente di fronte all'abbinamento tra servizio materiale e servizio personale

<b>Servizio materiale + Parte tangibile</b>	<b>Servizio personale = Parte intangibile</b>	<b>Impressione cliente</b>
10	6	Neutra
10	5	Negativa
5	5	Altamente Negativa
10	10	Eccellente
6	10	Positiva

Fonte: Elaborazione di Franco D'Egidio

Osservando la tabella dall'alto verso il basso, possiamo raccogliere importanti considerazioni. Se il servizio materiale raggiunge un punteggio molto alto e il servizio personale si mantiene a un livello sufficiente, l'impressione finale del cliente sarà neutra, non coinvolta. La probabilità che il cliente torni a usufruire del servizio sarà di circa il 50%. Se il servizio materiale si mantiene eccellente, ma quello personale insufficiente, l'impressione del cliente sarà pessima e probabilmente non si ripresenterà più. Così, anche se entrambi i livelli, materiale e personale, si dimostrano insufficienti, l'impressione del cliente sarà altamente negativa. Al contrario, se il livello materiale e il livello immateriale risultano entrambi eccellenti, sarà altrettanto eccellente l'impressione che avrà il cliente. La probabilità che il cliente torni per tale servizio sarà

del 100%, e probabilmente anche con l'intenzione di spendere più denaro del primo servizio. L'ultimo caso, l'ultima riga di questa tabella, è certamente il più importante per la nostra analisi e la sede in cui lo riportiamo. Vediamo che a un punteggio appena sufficiente del servizio materiale, seguito da un punteggio eccellente del servizio personale, l'impressione che scaturisce è ottima. Se ci affidassimo a suggerimenti matematici o algoritmici, sarebbe stato più opportuno credere che specularmente, come nella prima riga, l'impressione sarebbe stata neutra. Invece, nonostante il livello qualitativo scarso, il cliente probabilmente tornerà a richiedere il servizio. Perché? Perché il cliente ha vissuto un'esperienza piacevole, sebbene il servizio non sia stato di grande qualità. Perché probabilmente è stato accolto e servito con cura, con gentilezza e ascolto. Perché colui che si è preso in carico il cliente, l'ha riconosciuto come persona e gli ha dato la massima attenzione.

Quali conclusioni traiamo da questa ricerca?

*“Il servizio è una percezione/sensazione che il cliente avverte quando è a contatto con chi fornisce il prodotto/servizio<sup>55</sup>”.*

Ancora una volta capiamo che il giudizio è soggettivo, che la percezione degli esseri umani è la sola realtà e che il tessuto relazionale costruito con cura tra tutte le persone coinvolte, interne ed esterne, è uno dei fattori più influenti per il successo dei processi.

#### *Sottoparagrafo 4.2.1: Tipologie di processi*

L'introduzione proposta ha definito il processo secondo i suoi elementi fondamentali quali le persone, i clienti, i prodotti e/o servizi e le trasformazioni. Si è tenuto aperto il concetto ultimo del sistema, tenendo conto che per sua natura ogni azione si riflette indirettamente tra tutti i processi.

A questo punto dell'analisi, prima di concentrarci nel metodo, si suggerisce un'ultima domanda: i processi sono tutti uguali? Esistono delle classificazioni? Se sì, quante e quali sono?

---

<sup>55</sup> D'Egidio F., 1993, *Il Global Service Management (GSM). Un approccio globale vincente nella nuova era dei servizi*, s.l., Franco Angeli, p. 43.

A queste domande non esistono risposte univoche, infatti sono stati proposti metodi diversi per l'identificazione dei processi. Conoscere i diversi tipi di processi, permette di poter governare al meglio le risorse disponibili verso gli obiettivi aziendali.

Una prima classificazione suddivide i processi in:

- processi primari e trasversali;
- processi per aree funzionali;
- processi relativi alla gestione aziendale.

La loro suddivisione può variare dalla tipologia di organizzazione e dalle finalità con cui si applicano i processi; i processi devono essere rappresentativi dell'organizzazione. L'analisi dei processi da applicare deve essere delicata, discussa approfonditamente e criticata per limitare compromissioni future.

Considerando la prima tipologia di processi, **primari e trasversali**, racchiude tutte quelle scelte e quelle azioni che privilegiano sempre il cliente, ma che si curano soprattutto dell'efficienza organizzativa. I processi primari sono dedicati al cliente e al *core business*<sup>56</sup> - sono i processi vissuti dal cliente - mentre quelli trasversali si concentrano sulla gestione delle risorse utilizzate e sui responsabili del funzionamento interno. Non si possono ovviamente scindere, entrambi sono connessi. Un cliente, seppur a stretto contatto con i processi primari (pensiamo alla progettazione, erogazione, fatturazione e ascolto), entrerà in modo indiretto a contatto con i processi trasversali (come la pianificazione strategica, la gestione del personale, la gestione economica). Il cliente sarà quindi complessivamente influenzato e la sua percezione sarà il risultato anche dai processi trasversali.

Più nel dettaglio, per quanto riguarda i processi primari, il cliente considerato esterno è il destinatario finale della pluralità dei processi; non necessariamente deve essere esterno all'organizzazione. Per identificare i processi primari, considerare solo l'esperienza diretta del cliente sarebbe riduttivo. Sono diversi i contesti e i momenti in cui il cliente vi entra a contatto e possono essere scomposti in tre fasi:

---

<sup>56</sup> Da definizione Treccani, il *core business* «nel linguaggio aziendale, in riferimento ad aziende che abbiano una varietà di forme produttive o di società, ottenute spec. per acquisizione, l'attività principale che queste aziende svolgono e sulla quale si indirizzano i loro maggiori investimenti».

- *pre-prestazione*: raccoglie tutto ciò che precede la prestazione, quindi il riconoscimento di un bisogno e la ricerca di qualcuno o qualcosa che lo risolva, fino al definitivo accordo commerciale;
- *prestazione*: il momento in cui il bisogno viene soddisfatto;
- *post-preparazione*: è la fase che sussegue al pagamento, in cui viene giudicata la prestazione e la sua gestione.

Considerare con cura la fase di pre e post preparazione è più rilevante di quanto si pensi, perché nel primo caso permette di capire quali sono le aspettative da parte dei pubblici e il livello di visibilità che l'organizzazione ha nel mercato (ad esempio, se non gode di ampia visibilità, sarà bene modellare con cura gli obiettivi raggiungibili); nel secondo caso invece la consapevolezza dei feedback, dell'apprezzamento e dell'intenzione di ricontatto.

Per quanto concerne i processi trasversali, se i primi hanno un tipo di osservazione che supera le mura dell'organizzazione, i processi trasversali funzionano se si ha uno sguardo maggiormente verso l'interno e si misurano in base alle categorie delle risorse interne come raffigurato in tabella (Tabella 5).

Tabella 5: Corrispondenza fra risorse interne e processi trasversali

<b>RISORSE INTERNE</b>	<b>PROCESSI TRASVERSALI</b>
Investimenti	Pianificazione e budgeting
Risorse umane	Gestione del personale
	Sviluppo del personale
Infrastrutture	Gestione delle infrastrutture
Ambiente di lavoro	Gestione degli stabilimenti
	Gestione delle attrezzature
Informatizzazione	Gestione del sistema organizzativo

Fonte: E. Leonardi, *Comunicazione interna e processo. Come disegnare il diagramma di flusso con ZoomUp*, Franco Angeli, 2020, 1a ed [ebook]. Disponibile all'indirizzo:



[https://www.amazon.it/Comunicazione-interna-processo-disegnare-diagramma-ebook/dp/B08M3QWWGR/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8&qid=&sr=#detailBullets\\_feature\\_div](https://www.amazon.it/Comunicazione-interna-processo-disegnare-diagramma-ebook/dp/B08M3QWWGR/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=&sr=#detailBullets_feature_div)

Ogni processo è autonomo rispetto agli altri, però come sappiamo il malfunzionamento di uno, complica in modo indiretto l'andamento degli altri.

Proseguendo, i **processi per aree funzionali** non possono essere standardizzati ma dipendono dalle caratteristiche di ciascuna organizzazione, dal settore in cui opera e dalla vision e mission che sostiene. Riportiamo nella tabella (Tabella 6) che segue un esempio comune di solo alcuni processi che può presentare un'organizzazione.

Tabella 6: Rappresentazione dei processi secondo le aree funzionali di un'organizzazione

AMBITI	PROCESSI
1. Analisi del mercato e ascolto del cliente	Definizione dei bisogni e desideri del cliente
	Indagini qualitative e quantitative
2. Pianificazione	Definizione della strategia
	Definizione dei piani
3. Progettazione	Progettazione di nuovi prodotto/servizi
	Progettazione, produzione e valutazione di prototipi
4. Marketing e commerciale	Definizione delle strategie promozionale
	Selezione dei fornitori
5. Approvvigionamento	Gestione dei fornitori
	Gestioni degli acquisti
	Gestione del magazzino
	Pianificazione della produzione/erogazione
6. Personale	Inserimento nella struttura

	Sviluppo professionale
	Misurazione delle prestazioni
	Gestione dei riconoscimenti
	Gestione della comunicazione interna

Fonte: Ivi

Infine, i **processi relativi alla gestione aziendale** sono l'ultima categoria. Per introdurre questa categoria riportiamo il metodo PDCA (Plan, Do, Check, Act), che verrà meglio proposto in seguito nel successivo paragrafo, per il quale si parte sempre dall'accezione che prima di ogni azione è necessario pianificare e poi mettere in atto, controllando nel corso del processo e al suo termine gli esiti attesi e inattesi. Per ognuna di queste quattro fasi, sono identificabili innumerevoli processi, come ancora una volta semplificato e raffigurato in tabella (Tabella 7).

Tabella 7: Rappresentazione dei processi secondo il modello di gestione aziendale PDCA

<b>PLAN</b>	<b>DO</b>
Definizione di vision, mission, politica	Gestione dei processi
Definizione del piano strategico (triennale o medio periodo)	Approvvigionamento
Budgeting	Comunicazione interna
Definizione dei processi	Comunicazione verso l'esterno
Gestione della documentazione	
Gestione delle risorse umane	
Gestione delle risorse finanziarie	
Gestione delle infrastrutture	
Gestione delle tecnologie e informatizzazione	
Gestione dei mezzi	

CHECK	ACT
Attività di monitoraggio e controllo dei processi	Gestione delle azioni Correttive
Gestione degli audit interni	Piani di miglioramento
Rilevazione delle non conformità	
Segnalazioni interne	
Gestione dei reclami	
Misurazione della Customer Satisfaction	

Fonte: Ivi

Questa rappresentazione delle varie tipologie di processi ci mostra alla base un'ampia complessità, perché nella maggior parte dei casi i processi sono ampiamente complessi e necessitano di essere scomposti a loro volta in sotto-processi. Anche la relazione tra i sotto-processi può variare; possono svilupparsi in contemporanea, essere posti in parallelo, o invece, svilupparsi in serie, quindi in sequenza. Per ogni sotto-processo vengono organizzate le attività da svolgere e gli attori coinvolti in tali operazioni. Verrà illustrato con cura questo aspetto nel paragrafo che segue dedicato al metodo *ZoomUp*.

### ***Paragrafo 4.3: Disegnare il Diagramma di Flusso Interfunzionale***

Chiariti i presupposti su cui si basano i processi, è ora possibile procedere alla rappresentazione concreta del Metodo *ZoomUp*, a partire dall'origine terminologica. Il termine nasce dalla fusione di due tecniche di ripresa provenienti dal campo del cinema e della fotografia: lo *zoom* e il *close up*. Lo *zoom* è la tecnica attraverso cui si porta attenzione su un dettaglio specifico di un'immagine, mentre il termine *close up* che letteralmente significa "avvicinarsi", "chiudere su un dettaglio", si riferisce anch'esso a un'inquadratura ravvicinata. Entrambi i termini esprimono la volontà artistica di osservare la realtà da un punto di vista personalizzato, anormale per le possibilità umane, ma che permette all'osservatore un nuovo punto di vista, carico di nuove emozioni e nuovi significati.

Nel metodo *ZoomUp*, le persone sono le protagoniste della ricostruzione e della descrizione dei processi. Sono le persone a raccogliere la propria esperienza per applicare principi e strumenti nuovi ed è proprio da questo lavoro che si trae un momento di crescita per il singolo e per il gruppo. Permette di aumentare la consapevolezza e l'appartenenza e solidarietà nel gruppo.

La redazione del proprio metodo è difficile e impegnativa, per questo deve seguire un percorso a gradi che generalmente parte da un'osservazione a 360 gradi, per poi ridursi lentamente. Gli strumenti di partenza sono:

- formazione, ovvero la conoscenza e consapevolezza dei propri e collettivi principi, valori e metodi;
- scheda del processo, quindi lo scopo e gli obiettivi del processo;
- matrice delle attività, estremamente necessaria per conoscere l'ipotetico percorso temporale che seguirà il processo;
- diagramma di flusso interfunzionale, che descrive con cura i ruoli di ciascuna persona e struttura il gioco di squadra perfetto.

## Il metodo

La modalità di lavoro segue l'ordine PDCA (*Plan - Do - Check - Act*), che abbiamo visto in forma simile nel metodo *business process re-engineering (Exploring - Setting - Valuing - Acting)*. Si parte sempre da una fase di pianificazione e osservazione del contesto, per poi passare al disegno del flusso, il controllo del processo e la redazione finale del flusso.

L'obiettivo e la responsabilità di cui si fa carico il flusso è comunicare, inteso come il vissuto responsabile della persona del proprio ruolo e delle relazioni che instaura con gli altri.

Partendo dal primo step del diagramma di flusso, **Plan**, in questa fase vengono chiarite tutte le informazioni necessarie perché il gruppo possa poi definire la fase *Do*. È in questa fase che nasce il "gruppo di processo". Il vertice individua e seleziona le persone da coinvolgere e che conosceranno alla perfezione l'intero flusso, essendone gli artefici, così come i suoi possibili rischi e vincoli. Anche la scelta delle persone non è

casuale, ma devono essere persone che agiscono all'interno del flusso, che ne sono in altre parole gli attori. Questo permette loro di conoscere e disegnare le relazioni conoscendo in profondità quali sono i problemi e le difficoltà che potrebbero incontrare. Chi è coinvolto conosce il contesto ed è maggiormente in grado rispetto al vertice di definire le priorità e le modifiche necessarie. Inoltre, il coinvolgimento degli attori del processo fa sì che la fase del *Plan* porti al dialogo, al confronto e alla negoziazione. Agli attori del processo, quando possibile, è consigliato il coinvolgimento anche di altri individui e/o soggetti quali il fornitore e il cliente del processo, perché potrebbero essere esplicitamente utili a fornire feedback e chiarire meglio i bisogni e le necessità, le problematiche e le difficoltà. Ad essi, si consiglia la partecipazione anche del Responsabile Risorse Umane e del Responsabile del Centro Elaborazione Dati. Il primo quando è richiesto un approfondimento di ruoli, compiti e competenze, e il secondo quando è necessario per il processo la sua informatizzazione.

Affinchè il diagramma di flusso risulti affidabile, devono persistere fin dall'inizio l'impegno da parte degli attori perché vengano ascoltati tutti, così come la loro determinazione a raggiungere gli obiettivi e ad essere pazienti verso correzioni nel tempo dei lavori svolti secondo il flusso. Il vertice rispetto agli attori del processo, quindi a coloro che danno vita al diagramma di flusso, dovrà curarsi di rendere possibile la conciliazione tra tempo speso verso il proprio lavoro e tempo speso per la redazione dei flussi.

Generalmente un'organizzazione che si affaccia a questo metodo per la prima volta viene sollecitata a svolgere prima dell'effettivo sviluppo del diagramma, un laboratorio che serva agli attori e ai partecipanti per prendere confidenza con il linguaggio grafico tipico del diagramma di flusso. Questa è una fase di grande crescita interna, in cui gli operatori devono sviluppare la consapevolezza di vivere contemporaneamente il ruolo di cliente e fornitore interno. Il primo è colui che riceve qualcosa da qualcuno che dovrà in seguito elaborare (ad esempio informazioni, dati, ecc.); il secondo è la trasformazione del primo, quindi la persona che detiene ciò che ha elaborato e lo passa a un altro collega (ad esempio, report, indicazioni, ecc.)

Come si avvia il gruppo di processo?

Già il primo incontro porta con sé grande importanza perché si possa instaurare un clima partecipativo e collaborativo; è necessario definire subito gli aspetti organizzativi e relazionali che possono seguire questo ordine:

1. definire in modo chiaro l'obiettivo e dividerlo;
2. selezionare un referente del gruppo che avrà il compito di governare il gruppo stesso e curare le relazioni, anche esterne. Il referente ha diversi e importanti compiti, tra cui convocare e organizzare gli incontri, guidare i colleghi, garantire e promuovere la partecipazione e la condivisione, essere di supporto e sostegno anche nelle situazioni difficili, permettere lo scambio di opinioni anche quando vi sono difficoltà e stati emotivi complessi. Ultimo, ma estremamente importante, sarà la persona incaricata di comunicare col vertice e aggiornarlo periodicamente sull'andamento delle attività;
3. definire il metodo di lavoro;
4. selezionare gli strumenti di comunicazione;
5. pianificare i tempi, ad esempio il numero di incontri e come vengono dilazionati temporalmente.

In merito al referente del gruppo, è bene evidenziare che non deve essere l'unico soggetto a cui far riferimento, ma perché si possano raggiungere ottimi risultati bisogna persistere sul lavoro collettivo e non singolare. Il confronto tra attori rispetto alle attività e alle perplessità deve essere costante e reciproco, in modo da evitare continue correzioni solo a partire dal referente. Questo è spesso dovuto a una visione ridotta dell'intero processo che ogni attore percepisce: in genere è sfuocata la visione d'insieme e per questo risulta necessario collaborare con costanza, parlare, criticare, scoprire gli altri.

Giunti a questo punto, lo step successivo è la raccolta dati, o meglio ancora la redazione della Scheda del Processo. A sollecitare la sua redazione è il referente di gruppo che invita tutti gli attori coinvolti a redigere la Scheda del Processo. Qui

vengono stabiliti chi saranno i destinatari dell'output di processo, i benefici che si vogliono trarre e lo scopo da raggiungere.

Questo primo punto di partenza deve essere il più chiaro possibile perché sarà la traccia da seguire per tutto il corso del processo, pur consapevoli che sopraggiungeranno per natura correzioni e modifiche. Nella Scheda dovranno essere presenti tutti i processi che precedono e procedono quello in questione, ricordando la naturale influenza che questo avrà indirettamente dagli altri e verranno inserite tutte le risorse da impiegare. Si segnaleranno poi gli attori coinvolti nel processo e il cosiddetto *process owner*, ovvero il referente. Si suddividerà il processo poi in sotto-processi, dei quali saranno definite le tipologie di relazioni che intercorrono tra di essi. Infine, è sempre bene segnare quali azioni e/o comportamenti sono sconsigliati per il successo del processo. Sono costruttivi e provenienti da esperienze maturate nel tempo.

Di seguito, invece, vengono chiariti in dettaglio gli elementi del processo in quella che viene definita la Matrice delle Attività (Figura 9).

*Legenda:*  
**R** = Responsabile                      **C** = Collabora / Coinvolto                      **D** = Destinatario

TITOLO PROCESSO					
attività	ATTORE A	ATTORE B	ATTORE C	ATTORE D	ATTORE E
Attività 1	R	D			
Attività 2		R	C		
? Attività 3		R			
NO – Attività 4		R	D		
SI – Attività 5		R		D	
Attività 6				R	D
Attività 7			C		R
Attività 8	D				R
Attività 9	R				

*Figura 9: Matrice delle Attività*

*Fonte: Ivi*

La rappresentazione in figura ci mostra che ruolo può assumere ciascun attore (A, B, C, ecc.):

- responsabile (R): indica che tale attore compie quell'attività e ne è il primo e diretto responsabile
- collaboratore (C): non è l'attore principale responsabile di un'attività, ma collabora per il raggiungimento dei suoi scopi
- destinatario (D): indica colui che riceve l'output del processo.

Chiusa questa prima fase, si apre la successiva, il **Do**, che si può operativizzare solo quando sono state definite tutte le informazioni e le indicazioni. In questa fase viene finalmente disegnato il diagramma di flusso interfunzionale, che rende la disposizione di attori e attività dinamica anziché statica, indicando le relazioni fra gli attori. Il linguaggio grafico assume un ruolo dominante per la comprensione del diagramma di flusso ed è necessario adottare delle regole che stabiliscono degli standard per garantire la correttezza e la completezza del processo:

- *posizione*. Gli elementi del diagramma, il rettangolo e il rombo, devono essere inseriti nella colonna dell'attore su cui devono ricadere tali attività. Quindi è bene che gli elementi del diagramma siano inseriti nelle colonne senza che occupino lo spazio di più colonne, altrimenti si finirebbe per non capire chi è il responsabile dell'attività;
- *contenuto*. L'oggetto deve essere sempre accompagnato dall'azione;
- *linguaggio*. Promuovere un'omogeneità nelle scelte stilistiche e linguistiche favorisce la comprensione e anche un migliore aspetto estetico. Quindi deve essere scelta la forma linguistica con cui si vogliono esprimere le attività (ad esempio, il verbo alla terza persona singolare, il verbo all'infinito oppure il sostantivo);
- *funzioni*. A partire dagli attori, non devono essere inseriti i nomi, ma gli attori si devono riconoscere nelle funzioni che svolgono. È importante soprattutto quando la medesima persona svolge più funzioni, quindi troverà le attività da svolgere in colonne diverse in base alle funzioni di cui è responsabile. Ad esempio, in molte aziende di medie o piccole dimensioni è usuale che il Direttore Generale ricopra anche la funzione



di Responsabile dell'attività commerciale, quindi in un processo come la Gestione delle offerte, si troverà inserito in due colonne diverse a seconda delle attività da compiere connesse con le funzioni (Figura 10).



Figura 10: Diagramma di Flusso - Stessa persona con funzioni differenti

Fonte: Ivi

Andiamo nel dettaglio a illustrare gli elementi di cui un diagramma di flusso generalmente dispone (Figura 11):

- *rettangolo*: indica l'attività da svolgere e deve essere rappresentato in forma verbale l'oggetto coinvolto (ad esempio, una relazione, un pagamento) e, qualora necessario e utile per essere chiaro, una precisazione (ad esempio, la tempistica);
- *rombo*: rappresenta la possibilità di creare una lista di azioni affidate a un'attività ed è generalmente utilizzato per azioni dove è richiesta l'approvazione o il controllo. Quindi, nel caso in cui l'esito sia positivo si susseguono una serie di azioni; in caso contrario, si avvia un'ulteriore serie di attività. Spesso il rombo comprende azioni dove viene richiesta un'operazione di *decision making*, per questo la serie di azioni deve

sempre trovarsi nella colonna di chi avvia la decisione e non di chi compirà le operazioni successive. L'esempio in figura ne esemplifica la spiegazione (Figura 11);

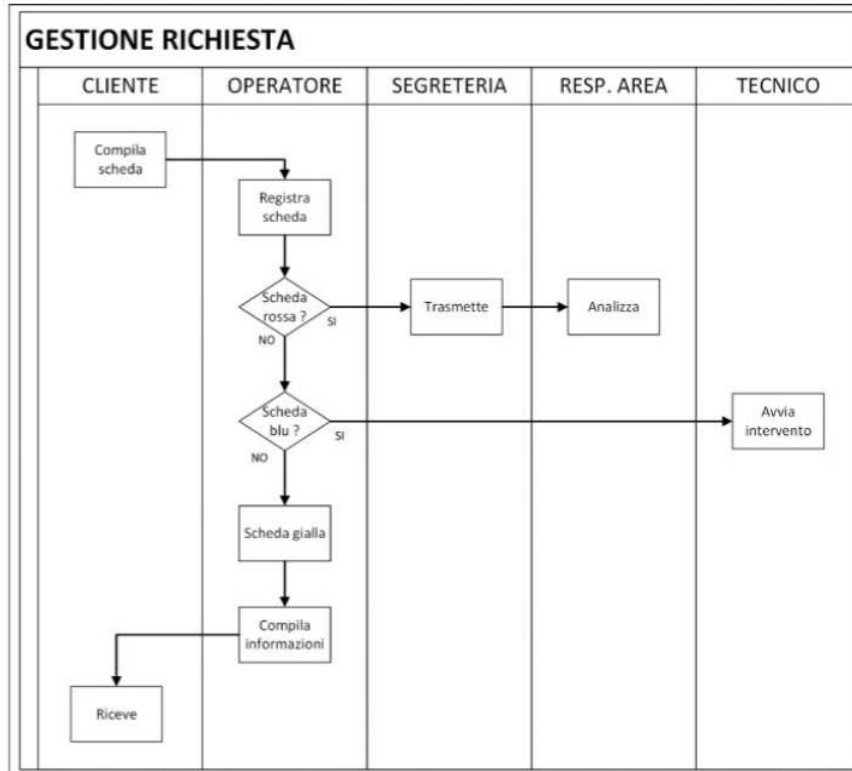


Figura 11: Diagramma di Flusso - Applicazione del rombo per responsabilità

Fonte: Ivi

- *freccia*: aiuta chi osserva il diagramma a comprenderne la direzione delle informazioni e la relazione tra le attività in base all'orientamento della freccia che definisce quale precede o procede l'altra. Quando si sposta da una colonna alla successiva evidenzia lo spostamento di informazioni e il doppio ruolo che va a formarsi di cliente e fornitore interno;
- *Doppia freccia*: segnala unicamente le interazioni, quali la collaborazione, la partecipazione. ecc.

È importante in questa fase del metodo di non rendere confusa la rappresentazione della realtà con la proposta di miglioramento: è sempre meglio dividere i due aspetti e scegliere di focalizzarsi prima su uno piuttosto che su un altro,

senza mischiarli. Questo perché la sovrapposizione dei due stadi provocherebbe una falsa descrizione del processo, complicando così il raggiungimento degli esiti desiderati.

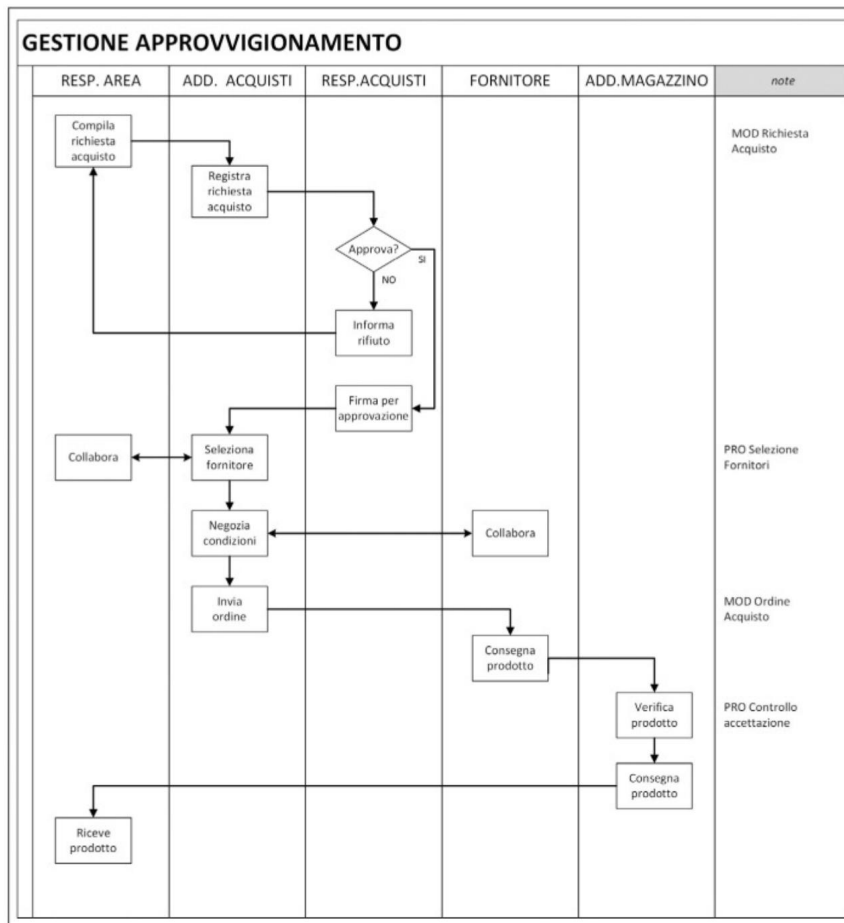


Figura 12: Diagramma di flusso, esempio di Processo di Approvvigionamento

Fonte: Ivi

Come mostrato in figura (Figura 12), il diagramma di flusso viene disegnato su un foglio di colonne che chiarifica l'attore o gli attori corrispondenti per ciascuna attività. Il diagramma di flusso deve essere un mezzo che chiarifi i compiti e le attività da svolgere, per questo non deve apportare troppi dettagli, ma anzi essere sintetico; vediamo in figura che sul lato destro della rappresentazione viene lasciata una colonna Note, utile per indicazioni come istruzioni, moduli o altre informazioni che non potevano essere inserite direttamente nel flusso.

La terza fase del Metodo *ZoomUp* è il cosiddetto **Check**, attraverso cui si osserva l'andamento del processo, il suo funzionamento, e si cerca di far emergere tutte le criticità che possono servire a raddrizzarlo e migliorarlo. L'obiettivo principale, a priori di un diagramma di flusso, è il grado di capacità di comunicare con semplicità, completezza e chiarezza cosa ogni individuo coinvolto deve attuare.

Per svolgere questa attività di controllo, una modalità può essere la lettura a voce alta che può essere a sua volta di due tipologie:

- *lettura a cascata*: seguendo questa modalità, si avvia una lettura delle attività in sequenza secondo l'ordine che dispone e, uno alla volta, gli attori coinvolti devono confermare o meno se il processo è aderente al vero;
- *lettura per colonne*: in questo caso non si segue l'ordine del flusso, ma si segue l'ordine per colonna, quindi a ciascun attore viene chiesto un feedback rispetto a tutte le attività che svolge, anche se non in sequenza le une con le altre.

Per entrambe le modalità possono incorrere alcune complicazioni: in primis, spesso si tende a parafrasare e questo potrebbe portare a cambiare alcuni significati e suggerire alcune risposte piuttosto che altre; un'altra possibile complicazione è la naturale tendenza a leggere le attività diversamente se coinvolti a tale processo. Sono modalità che deviano la lettura e quindi il controllo della verità e dell'attinenza alla realtà.

Per ovviare a queste complicazioni, esiste una terza modalità per cui a leggere il diagramma non è una persona coinvolta nel processo, ma una persona esterna ed estranea a esso. In questo modo sarà anche più evidente trovare elementi incoerenti o poco compresi dalla sua stessa lettura. Se la lettura del diagramma di flusso non risulta semplice e veloce, sarà sintomo di criticità.

Dopo la valutazione del funzionamento del flusso riguardo le attività e i rispettivi attori coinvolti, si passa a un'analisi complessiva e generale del processo che segue in genere molteplici domande utili alla verifica come:

- Il diagramma rispecchia fedelmente il processo in atto?

- Il diagramma rappresenta la trasformazione?
- Il diagramma si caratterizza di tutti gli elementi necessari per essere completo?
- Sono definiti i punti da cui nasce il processo?
- Come si verifica la validità dell'output?

Queste sono solo alcune delle domande da cui può nascere un dialogo e un confronto per comprendere l'effettiva operatività e funzionalità dell'intero processo.

L'ultima fase del metodo *ZoomUp*, la fase *Act*, comprende tutte le azioni rese necessarie grazie alla comprensione dell'andamento e del funzionamento del flusso. Non sempre sono necessarie modifiche o azioni di modifica del diagramma, in quel caso si procederà direttamente alla documentazione del processo. Qualora risulti necessaria l'implementazione di aggiustamenti può risultare utile riesaminare la “Matrice delle Attività” e la “Scheda di Processo” ed eventualmente avviare una seconda fase di controllo quando il processo subisce ingenti cambiamenti.

Queste sono le quattro fasi che il metodo suggerisce e attraverso cui si rendono possibili tutte le premesse poste all'inizio di questo capitolo. Andiamo ora a illustrare la redazione della documentazione del processo. Tale documento serve a esporre il processo e in particolare il diagramma di flusso e può essere articolato in forme diverse, a seconda degli scopi e delle informazioni che contengono:

- *procedura* che descrive tutto il processo e viene redatta con lo scopo di parlare con gli attori. In genere, viene fatto uso di istruzioni e modulistica secondo standard predefiniti;
- *istruzione* poiché definita in un contesto operativo, in cui si esprimono chiaramente le attività con testo/flusso/immagini; segue un modello definito;
- *modulistica*, riporta in primis i dati raccolti dagli esiti finali delle attività svolte. Ha il compito di mantenere traccia per il futuro di quanto raggiunto.

Analizziamo nel dettaglio ciascuno di questi documenti. A partire dalla prima tipologia, la **procedura** descrive in modo completo l'intero processo (se presenti anche i sottoprocessi); il linguaggio di carattere narrativo aiuta la descrizione del diagramma di flusso attraverso gli approfondimenti inseriti nel documento. Come detto nell'elenco, la procedura è un livello di documentazione dei processi che segue un modello definito; in altre parole, uno standard guida per la sua descrizione. Gli elementi che si trovano al suo interno sono:

- *titolo*: deve dare enfasi sull'output, sull'esito atteso del processo e sulla trasformazione che compie;
- *cliente, scopo e campo di applicazione*: si concentra la scrittura su quale o quali sono i clienti e quali benefici si vogliono raggiungere, sia che essi siano interni o esterni;
- *definizioni e sigle*: devono essere riportati nel documento tutti i termini e tutte le sigle utilizzate per rendere chiara e possibile la comprensione;
- *protagonisti*: in questo aspetto devono emergere tutti gli attori coinvolti nel processo, quindi l'intero gruppo di processo e il suo referente. Devono essere segnalati i compiti di cui ciascun attore se ritenuto utile la Matrice delle Attività;
- *attività*: si riferisce alle attività inserite nel flusso che meritano degli approfondimenti e il riporto di casi emersi utili al processo. Non si richiede una ristesura di quanto già segnato nel diagramma, ma delle precisazioni in merito alle attività che cita;
- *indicatori*: in base alle attività e agli obiettivi prefissati, devono essere individuati degli indicatori quali i tempi, i valori attesi, le relazioni istituite, ecc;
- *riferimenti*: in questa sezione devono essere inserite tutte le leggi, norme, vincoli di settore inerenti il processo coinvolto;
- *allegati*: tutti i moduli, i documenti, le tabelle, devono essere inseriti nel documento;
- *firme*: non meno importanti sono le deposizioni delle firme di coloro che hanno collaborato alla redazione della procedura e hanno approvato il documento. In genere, i soggetti che firmano sono tre: il *process owner*

(si assicura l'esattezza del documento dal punto di vista tecnico e gestionale), il Responsabile organizzazione (attesta l'accuratezza dell'intero sistema di gestione elaborato) e la Direzione generale (confronta il documento rispetto alle altre strategie, approvandolo se in linea con tutti i contenuti).

Ogni procedura dovrà poi rispettare dei requisiti di identificazione, ovvero presentare su di essa delle informazioni che la rendano rintracciabile e identificabile rispetto a tutti gli altri documenti redatti. Questo aspetto, seppur ovvio, è di fondamentale importanza perché rende veloce e chiaro il reperimento delle informazioni da parte di coloro che sono interessati e coinvolti nelle attività sottoscritte. Ogni documento deve così presentare: sigla del tipo di documento (PRO: procedura), numero progressivo, indice di revisione e titolo.

Se prendiamo come esempio "PRO\_05\_03\_Gestione\_delle\_vendite", tale dicitura ci comunica che il documento in esame è una procedura, la n°5 del sistema di gestione, in terza edizione e dedicata alle vendite.

Passando invece alla seconda tipologia di documentazione dei processi, l'**istruzione**, nasce la sua necessità quando non si richiede più la descrizione completa ma delle indicazioni pratiche. Anche le informazioni devono mantenere dei requisiti nell'identificazione, riportando: sigla del tipo di documento (ISTR - istruzione), numero progressivo con due campi, il primo è il numero della procedura e il secondo il progressivo delle istruzioni, l'indice di revisione e il titolo. Quindi, le istruzioni seguiranno un codice simile alle procedure, come "ISTR\_03.02\_03\_Compilazione\_del\_format\_offerta" il quale ci comunica che tale istruzione è inserita nella procedura n°3, è la seconda, in terza edizione e mette a disposizione tutte le informazioni pratiche a supporto della compilazione del format di offerta per il cliente. Le istruzioni sono sezioni delle procedure che gli attori mantengono sempre alla propria portata; è sufficiente la firma del *process owner* e del Responsabile Organizzazione per attestare la sua integrità.

Infine, la **modulistica** può essere nominata sia dalla procedura sia dall'istruzione, in quanto si caratterizza come supporto o guida per entrambe. La modulistica non ha un metodo definito o standard di redazione ma è strettamente dipendente dal tipo di contenuto che descrive (sintesi, voci guida, elenchi, schede, note). Ogni modulistica deve provvedere a inserire le informazioni necessarie per conoscere il collegamento tra di essa e il documento/istruzione che sono: la sigla del tipo di documento (MOD - modulistica), il numero progressivo con due campi, il primo con il numero della procedura e il secondo il progressivo dei moduli, l'indice di revisione e il titolo. Così, "MOD\_06.03\_00\_Accordi\_con\_il\_fornitore" comunica che tale modulo è parte della procedura 6, è il terzo modulo e non presenta ancora revisioni nel processo degli accordi con il fornitore.



## ***Conclusioni***

In questo capitolo abbiamo affrontato uno dei metodi oggi più suggeriti dai consulenti per la gestione dei processi che concilia il bisogno di entrare in relazione tra colleghi di lavoro, permette di costruire un ambiente piacevole e organizzato in cui lavorare, in modo da, al fine ultimo, raggiungere efficacemente il cliente finale nel miglior modo possibile. Il Metodo *ZoomUp* si affida a un tipo di rappresentazione grafica come il diagramma di flusso interfunzionale per chiarire a tutti gli attori coinvolti nei processi aziendali il loro ruolo, le relazioni che stilano e gli scopi da raggiungere. Attraverso questo metodo preciso e dettagliato, si possono rendere chiari e definiti i confini di ciascun individuo, ma si può anche aprire il dialogo e il confronto per sempre possibili e necessarie modifiche. Infatti, il diagramma di flusso e le documentazioni su cui viene generato sono il frutto di un lavoro intenso e faticoso di squadra, che ha come obiettivo il far emergere tutti i punti di vista e le condizioni in cui i lavoratori operano. Non è in alcun modo una gestione dei processi rigida, ma una strutturazione completa che può subire con facilità modifiche a seconda delle nuove esigenze provenienti dai clienti interni ed esterni.



## CAPITOLO 5

# L'IMPORTANZA E LA COMPLESSITÀ DELLA COMUNICAZIONE INTERNA IN AZIENDA SANITARIA

### *Paragrafo 5.1: la Carta di Ottawa*

Prima di concentrare il focus sulla comunicazione interna e sui processi sanitari e ospedalieri, riteniamo opportuno muovere un passo indietro e osservare la comunicazione in questo contesto da uno sguardo più ampio.

I principi a cui oggi ci riferiamo per questo ambito sono inseriti e consultabili nella Carta di Ottawa, sottoscritta dagli stati appartenenti all'Organizzazione mondiale della sanità nel 1986, che sancisce la promozione della salute.

Nella Carta di Ottawa la promozione della salute viene definita come: «il processo che mette in grado le persone di aumentare il controllo sulla propria salute e di migliorarla<sup>57</sup>». La salute è vista come una «risorsa per la vita quotidiana, non come l'obiettivo del vivere<sup>58</sup>».

In che modo gli stati appartenenti all'OMS hanno ritenuto sia possibile promuovere la salute? Questi sono i 9 punti su cui hanno articolato la risposta:

1. *Sostenere la causa della salute.*

Il contesto in cui viviamo può influenzare positivamente o negativamente la salute. Fattori politici, economici, sociali, culturali, ambientali, comportamentali e biologici possono favorirla o danneggiarla. La promozione alla salute ha come primo obiettivo rendere tutti questi fattori ottimali per sostenere la salute.

2. *Pari opportunità e risorse.*

---

<sup>57</sup> Carta di Ottawa per la promozione della salute (*Ottawa Charter for Health Promotion*), 1986, p.1

<sup>58</sup> *Ibidem*

Scopo della Carta di Ottawa è la riduzione massima e possibile delle differenze nello stato di salute attuale, per assicurare pari opportunità e risorse. Per fare ciò, è necessario mobilitare una disposizione ampia per tutti delle informazioni, lo sviluppo delle abilità personali e delle opportunità che rendano ogni cittadino in grado di scegliere in modo sano per sé.

3. *Coinvolgere tutti i settori della società.*

Il settore sanitario non è un ente a sé e individuale, ma come un satellite orbita insieme ad altri elementi della società con cui deve entrare in relazione affinché il suo potenziale possa essere convertito in esiti efficaci. «I governi, il settore sanitario e gli altri settori sociali ed economici, le organizzazioni non governative e di volontariato, le autorità locali, l'industria e i mezzi di comunicazione di massa<sup>59</sup>» devono coordinarsi tra di loro per la promozione della salute.

4. *Adattare ai bisogni e alle possibilità.*

Ogni campagna di comunicazione e ogni iniziativa volta alla promozione della salute dovrebbe adattarsi ai bisogni territoriali in cui viene diffusa e alle possibilità che tali luoghi, Paesi, regioni e gruppi, possiedono.

5. *Costruire una politica pubblica per la salute.*

La salute viene qui intesa in senso ampio, quindi non unicamente come assistenza sanitaria, ma come tutte le scelte politiche presa ogni giorno nei settori e in tutti i livelli della società.

6. *Creare ambienti favorevoli.*

Viene in questo punto sollecitata l'importanza della costruzione di un ambiente socio-ecologico alla salute. Ambiente e salute camminano insieme.

7. *Dare forza all'azione della comunità.*

Sebbene siano i vertici a decidere e prendere le scelte più determinanti in termini di salute, le comunità assumono a loro volta un ruolo decisivo.

Grazie alla collaborazione con le comunità è possibile realizzare migliori

---

<sup>59</sup> Michienzi A., *La comunicazione per la salute. Guadagnare salute*, Milano, Zadig, p.2, disponibile all'indirizzo:  
[https://www.epicentro.iss.it/guadagnare-salute/formazione/materiali/GS\\_comunicazione\\_per\\_la\\_salute.pdf](https://www.epicentro.iss.it/guadagnare-salute/formazione/materiali/GS_comunicazione_per_la_salute.pdf)

strategie di promozione e crescita della salute. La loro responsabilizzazione e il conferimento di risorse alle comunità locali ne definisce un pilastro per la promozione.

8. *Dare competenze e risorse agli individui.*

Aumentare l'educazione alla salute e migliorare le abilità personali comporta un determinante aumento del controllo che i singoli individui esercitano sulla propria salute. Favorire questa crescita in termini di competenze richiede la partecipazione e il coinvolgimento di professionisti e di organismi educativi, professionali, commerciali e del volontariato; più di tutti sono le istituzioni a giocare un ruolo determinante.

9. *Riorientare i servizi sanitari.*

La Carta di Ottawa suggerisce e sostiene un radicale cambiamento interno ai servizi sanitari, che ampliano il loro sostegno non solo ai servizi di carattere terapeutico e clinico, ma anche ai bisogni di individui e comunità per aumentare la consapevolezza sulla salute. I servizi sanitari, chiede la Carta di Ottawa, devono stringere connessioni forti con le componenti sociali, politiche, economiche e dell'ambiente fisico.

Dalla lettura dei nove punti proposti dalla Carta di Ottawa comprendiamo che la parola “comunicazione”, quando citata direttamente o sottintesa, sia una delle chiavi principali. In che modo però effettivamente la comunicazione opera nella promozione della salute?

Negli anni successivi alla pubblicazione della Carta di Ottawa, in Italia venne emanato il “Piano sanitario nazionale 2006-2008” che avrebbe risposto alla suddetta domanda, partendo dal presupposto che il piano invita a «sviluppare [...] strategie per una comunicazione coerente ed efficace<sup>60</sup>». In merito alla comunicazione in ambito sanitario, tale Piano sanitario nazionale pone riferimento a due specifiche tipologie di comunicazione. La prima forma di comunicazione che si definisce “comunicazione sanitaria”, cura tutte le attività di comunicazione delle aziende sanitarie dirette alla

<sup>60</sup> Ministero della Salute, *Piano sanitario nazionale 2006-2008*, p.29, disponibile all'indirizzo: [https://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_pubblicazioni\\_987\\_allegato.pdf](https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_987_allegato.pdf)

collettività; si concentra sui servizi, sulle prestazioni e sulla comunicazione di crisi e di emergenza. La seconda tipologia, definita “comunicazione per la salute”, si dedica a tutti gli ambiti riguardanti i fattori che influiscono sulla salute, i cosiddetti “determinanti della salute”, suddivisi in «ambientali, sociali, economici, relativi agli stili di vita (alimentazione, attività fisica, fumo, alcol, ecc.) e all’accesso ai servizi, non solo sanitari, ma anche sociali, scolastici, ricreativi e di trasporto<sup>61</sup>».

Comunicare la salute significa nel contesto definito dal Piano diffondere nelle comunità le informazioni inerenti la salute e attivare dei flussi di comunicazione che passino attraverso e per mezzo dei cittadini, delle istituzioni pubbliche e del sistema dei media. L’obiettivo non è limitato all’informazione, ma deve essere anche influenzare e motivare tutti gli elementi della società, dall’individuo singolo alle istituzioni. Se il primo obiettivo, informare, risulta più facilmente raggiungibile, influenzare e motivare richiedono invece maggior coinvolgimento con i destinatari, quindi l’applicazione di strategie di comunicazione a medio-lungo termine può essere la scelta migliore.

La comunicazione per la salute è cambiata e diventata insieme a molti aspetti della nostra società molto più complessa. Possiamo in generale affermare che negli ultimi decenni la conoscenza e consapevolezza del rapporto tra ambiente e individuo ha apportato un forte aumento nei paesi sviluppati. Si è compreso, ed è tuttora in fase di sviluppo, quanto il proprio stile di vita possa influenzare il benessere presente e futuro degli individui. Questo è un importante passo che ci distanzia dalle forme di comunicazione passate<sup>62</sup>. Oggi a occuparsi di salute, come abbiamo visto finora, non sono più solo le istituzioni del settore sanitario, ma anche la ricerca socio-sanitaria, le scelte e azioni politiche e i programmi di educazione. La complessità aumenta quando in tali contesti devono essere anche tenute in considerazione le disuguaglianze sociali e i relativi ostacoli all’accesso ai servizi e all’informazione affinché ogni forma di comunicazione sia raggiunta da tutte le comunità. A quanto detto in merito alla

---

<sup>61</sup> Michienzi A., *La comunicazione per la salute. Guadagnare salute*, Milano, Zadig, p.3

<sup>62</sup> Se pensiamo a sessanta, settant’anni fa, la forma di comunicazione più diffusa erano le grandi affissioni per prevenire e curare malattie come il vaiolo o la colera. Si comunicava a una popolazione molto meno istruita e poca esposta a qualsivoglia forma di comunicazione pubblica per la salute. Si comunicava per l’emergenza e per risponde a bisogni presenti. Non si guardava alla prevenzione, né ad anticipare possibili problematiche di salute future secondo la vita che veniva condotta.

complessità in cui chi opera nella comunicazione della salute deve confrontarsi, una complicazione tutt'altro che indifferente viene portata dalla sovrapposizione a messaggi e informazioni di ambiti e tipi diversi. Nel mondo odierno vi sono molti più canali dei decenni passati e molte più forme per comunicare lo stesso messaggio. Diventa fondamentale costruire delle strategie che riescano a farsi notare all'interno di questo "mare" informativo e che siano in grado, una volta raggiunti i destinatari, di comunicare con efficacia dei messaggi. A ciò si aggiunge la competizione naturale con cui la comunicazione della salute deve fronteggiarsi: quella verso la comunicazione dell'area commerciale, che spesso influenza e orienta i suoi spettatori verso comportamenti poco salutari, se non addirittura dannosi per la salute. Le regole del gioco restano quelle del marketing sopra ogni settore della vita umana; il tema della salute, seppur considerato vitale per la vita umana, deve seguire le stesse fasi di creazione di un messaggio come qualsiasi altra strategia di ambito diverso e sarebbe sbagliato credere il contrario. Anche la comunicazione della salute strategicamente individua uno o più target a cui distribuire un messaggio accurato, pensato e costruito per esso o essi.

Quali sono i punti di forza, i vantaggi e, dal lato opposto, i limiti, i confini della comunicazione per la salute?

A partire dai vantaggi, la comunicazione può:

- aumentare la conoscenza e la consapevolezza su un argomento o un problema, dando una soluzione;
- influenzare comportamenti e atteggiamenti, ma anche credenze, alla base di norme sociali, con l'obiettivo di cambiare il comportamento verso stili più salutari;
- supportare l'azione;
- descrivere comportamenti salutari;
- rendere forti e concrete le conoscenze, gli atteggiamenti e i comportamenti;
- sfatare i miti e i luoghi comuni;
- sostenere e sollecitare i rapporti tra diversi enti e organizzazioni per rafforzare e perdurare nel tempo i programmi di comunicazione.

Ciò che invece la comunicazione per la salute non può raggiungere è:

- sopperire e sostituirsi a servizi sanitari assenti o scadenti, così come l'accesso ad essi;
- generare un cambiamento che duri nel tempo senza l'implementazione di programmi più ampi che comprendono il rafforzamento dei servizi sanitari e delle tecnologie, e il cambiamento di norme e *policy*;
- il raggiungimento efficiente uguale in tutti i contesti sociali e in tutte le aree geografiche, perché il cambiamento proposto potrebbe essere complesso e circondato da complicazioni, come i pregiudizi.

### ***Paragrafo 5.2: La gestione dei processi per pianificare un piano di comunicazione per la promozione alla salute***

Introduciamo il tema della gestione dei processi per le strategie di comunicazione per la salute. Uno dei modelli più utilizzati in questo contesto suddivide i processi in quattro fasi:

1. lo sviluppo di un piano e di una strategia;
2. lo sviluppo del pre-test del messaggio;
3. la realizzazione del progetto;
4. il monitoraggio, la valutazione e il miglioramento del progetto.

Anche i piani di comunicazione per la salute, facendosi carico di molteplici riferimenti culturali, sono difficili da restringere in un'unica procedura. I contesti, gli obiettivi, gli interlocutori, il tempo a disposizione e le risorse stanziato cambiano. Perciò la suddivisione proposta per i processi sanitari deve e può essere una traccia, pur consapevole delle complessità in cui opera e della possibile necessità di flessibilità e adattamento.

La ***fase di sviluppo di un piano e di una strategia*** è il momento in cui bisogna capire il problema di salute su cui si vuole agire e quale comunicazione si può realisticamente attuare per risolverlo. La valutazione del problema di salute è una fase



delicata e determinante per l'adeguata pianificazione: più si conosce e comprende il problema e/o l'argomento di salute, più si è in grado di raggiungere con successo gli scopi. Spesso, anche coloro che vivono e lavorano negli ambienti sanitari non sono in grado di definire con chiarezza il problema di salute, né tantomeno le finalità per risolverlo. Il primo obiettivo è quindi sempre la conoscenza del problema e di come si vorrebbe assistere a un cambiamento.

I dati che devono essere generalmente raccolti sono:

- le caratteristiche e la diffusione del problema di salute in questione,
- il target, quindi tutti coloro che sono coinvolti e le loro caratteristiche;
- gli esiti che provoca, sia a livello individuale sia a livello collettivo, il problema di salute;
- le cause a monte e le forme a disposizione per anticiparlo e prevenirlo;
- la disposizione o meno delle competenze e delle risorse per affrontare le azioni comunicative;
- le soluzioni evidenziate quali possibili.

Solo una volta a conoscenza dettagliatamente del problema di salute si potranno convenire gli obiettivi per il futuro intervento di comunicazione che dovranno essere:

- coerenti con gli scopi di salute sostenuti dal progetto
- raggiungibili, quindi ragionevoli e realistici;
- adattati specificatamente ai cambiamenti desiderati;
- misurabili;
- ordinati per priorità.

Alla fase della definizione degli obiettivi segue sempre la definizione del target, quindi a quale porzione della popolazione ci si vuole rivolgere. Nel caso di comunicazioni per la salute, il target sarà selezionato in base all'epidemiologia del problema considerato e ai fattori che ne favoriscono il suo aumento. In genere, la sola segmentazione secondo i criteri appena resi noti, non è sufficiente; per questo, segue un'ulteriore segmentazione più specifica attraverso diversi strumenti come i sondaggi, i questionari, le interviste, i focus group.

In tale contesto, è usuale suddividere il target in *audience* primario e *audience* secondario. Il primo può essere a sua volta suddiviso in segmentazioni ed è il diretto destinatario delle strategie comunicative. Invece, l'*audience* secondario comprende tutti i gruppi di persone che possono influenzare e facilitare al raggiungimento degli obiettivi il primo target.

Conoscere il target significherà ovviamente anche conoscere il contesto, quindi il canale migliore per raggiungere il target e le forme di comunicazione più ricettive.

In questa fase di sviluppo, come già anticipato e sostenuto dalla Carta di Ottawa, è ottimale analizzare i potenziali partner per il piano di intervento e, in generale, per la costante collaborazione che porterebbe a maggiori risultati. Infatti, la collaborazione con altri enti e organizzazioni sarebbe portatrice di diversi vantaggi, a partire dal facilitato accesso all'*audience*. Collaborare con gli enti maggiormente frequentati e vissuti dal target di interesse, permette più facilmente il contatto col target, rispetto a cercare il target nei luoghi prettamente sanitari. Inoltre, tali organizzazioni hanno già un rapporto instaurato col target di interesse, e la credibilità o l'*appeal* dei messaggi per la salute da veicolare sarebbe molto più alto. La collaborazione con altri enti e organizzazioni fornirebbe le competenze e aumenterebbe il numero di messaggi da veicolare a seconda dei punti in cui si collocano e non fornirebbe solo risorse economiche, ma anche risorse addizionali, altrettanto importanti.

Instaurare buoni rapporti di collaborare e individuare i partner giusti può però non essere facile perché potrebbero insorgere alcune criticità, come il tempo complessivo che decorre dall'identificare i partner al convincerli della validità della collaborazione e dei benefici per entrambi gli attori. Il partner potrebbe poi chiedere all'ente per la salute di adeguarsi e modificare alcuni aspetti del programma per venire incontro alle sue priorità e alle esigenze, perdendo spesso il controllo del progetto.

Sono tutti aspetti che è bene tenere presente e chiarificare per passare allo step successivo: ***lo sviluppo di una strategia di comunicazione***. Prima di realizzare concretamente la campagna di comunicazione per la salute, è necessario mappare tutto ciò che la guiderà: le caratteristiche dell'*audience*, gli obiettivi (il cambiamento che si vuole promuovere), gli strumenti e gli ostacoli che potrebbero frapporsi per raggiungere gli obiettivi, eventuali dati di supporto, i contesti, i canali e le attività prescelte e infine l

“immagine” che vuole mostrare il programma di comunicazione. Stipulate queste informazioni e decisioni sarà anche possibile mostrarle ai committenti o ai decisori per soddisfare il bisogno delle risorse da impiegare.

Segue ***lo sviluppo del pre-test di messaggi e materiali***, ovvero il passaggio dalla pianificazione alla messa in atto della comunicazione. Può essere utile a tal proposito consultare programmi simili per attingere dai modelli di successo ed evitare invece gli insuccessi. Giunti a questo punto, il primo passo è la definizione del “concept” del messaggio, ovvero il messaggio in forma grezza. Il concept dovrà rispettare il contesto culturale in cui è stato inserito affinché possa essere accolto, e dovrà rispettare lo “stile” considerato migliore per il tipo di comunicazione prescelta. La scelta del prodotto sarà solo conseguente alle scelte prese in merito al messaggio (complessità e stile, ad esempio), al suo scopo, ai canali, al budget e alle risorse disponibili. Lo stile può variare molto, se prendiamo l'esempio dello stile paternalistico, sappiamo che è stato ampiamente utilizzato in passato dalla Pubblica Amministrazione. È uno stile che richiama il senso del dovere, con spesso forme di raccomandazioni in tono perentorio. A lungo andare sta diventando uno stile sempre più obsoleto, soprattutto per i giovani. Viene altrettanto usato lo stile che fa appello alla paura (*fear arousing appeal*), che si muove affinché il senso di paura susciti allo stesso modo senso di vulnerabilità, e quindi la conseguente volontà di cambiare comportamento. Vi sono poi stili meno invasivi a livello emotivo come quelli informativi, rassicuranti e ironici, oppure le strategie trasversali che ricorrono, ad esempio, a dei testimonial per aumentare l'autorevolezza e la forza dei messaggi veicolati, o a degli elementi simbolici che suscitano risposte emotive differenti. Una volta costruito il messaggio o più messaggi, sarà possibile sottoporlo o sottoporli a un campione dal cui giudizio (attraverso un questionario) si cercherà di cambiare o adattare il prodotto finale per minimizzare gli errori. Sarebbe altrettanto opportuna la revisione del pre-test da parte di esperti.

Una volta promosso il messaggio finale, si passa alla terza fase, ***la realizzazione e il lancio del progetto*** che saranno debitamente scelti con cura a seconda del piano di comunicazione (potrà essere diffuso gradualmente, in un contesto geografico ampio o ristretto, comprendendo una conferenza, ecc.).

Infine, l'ultima fase è quella di *monitoraggio, valutazione e miglioramento* in cui, a partire dal monitoraggio, viene osservata l'evoluzione del progetto sulla base di indicatori come “le attività procedono secondo il programma?” o “quanta parte del target abbiamo raggiunto rispetto a quello previsto?”. La valutazione servirà a capire se sono stati raggiunti gli esiti sperati e, qualora necessario, di correggere alcuni elementi. Questa è una fase molto complessa in cui possono essere diversi gli indicatori: le conoscenze (quanta porzione di target conosce tale informazione), gli atteggiamenti (se una volta a conoscenza di nuove informazioni, quante persone sono disposte a cambiare atteggiamento), i comportamenti (la percentuale di persone che agisce secondo le informazioni date).

### ***Paragrafo 5.3: La gestione dei processi sanitario-ospedalieri con il modello Business Process Reengineering***

In un momento storico in cui è aumentata la generale complessità del contesto sanitario e ospedaliero - le relazioni interne ed esterne, il coinvolgimento e la collaborazione con enti e organizzazioni di settori diversi, l'aumento delle disuguaglianze sociali, l'invecchiamento della popolazione, l'aumento della conoscenza per prevenire malattie e disturbi, l'implementazione di nuove tecnologie e l'impatto di internet come fonte medica - si pone al centro delle nuove questioni una solida e strutturata comunicazione interna, che favorisce il buon funzionamento dei processi e che è di supporto per rispondere a tutte le sfide che oggi si pongono davanti alle strutture sanitarie. In questo contesto, sono sempre più le aziende sanitarie che cominciano a considerare la comunicazione istituzionale interna ed esterna come uno strumento strategico capace di influire positivamente sul buon funzionamento delle stesse. Ed è da questo presupposto che le aziende sanitarie stanno via via implementando dipartimenti di comunicazione con l'obiettivo di gestire l'immagine e la reputazione della struttura e allo stesso modo le relazioni che ogni organizzazione instaura con i suoi *stakeholder* principali (pazienti, dipendenti, autorità sanitarie, ecc.). Suddette organizzazioni adottano una visione globale del concetto di comunicazione istituzionale che dà spazio sia ad attività esterne (comunicazioni con pubblici esterni come pazienti, giornalisti, altri enti, ecc.) sia ad attività interne (comunicazioni con i dipendenti di ogni settore e ordine gerarchico).

La comunicazione istituzionale ospedaliera si concentra specialmente nelle relazioni esterne dell'ospedale, le quali danno vita a iniziative come le relazioni con i mezzi di comunicazione (conferenze stampa, invio di comunicati stampa, ecc.), lo sviluppo di pagine web, la celebrazione di eventi esterni attraverso corsi, eventi dedicati, conferenze, e attività di promozione e pubblicità come la redazione e la diffusione di magazine, la creazione di campagne pubblicitarie, la redazione di foglietti illustrativi o brochure. In un tale contesto, prioritizzato dalla comunicazione esterna, ci si domanda: si può considerare la comunicazione interna ospedaliera come uno strumento strategico della direzione? Proviamo a rispondere.

I cittadini si preoccupano sempre di più per la loro salute, e tale preoccupazione deriva dall'interesse crescente che questo tema ha via via generato nell'opinione pubblica. Questo cambiamento lo vediamo in primis nella scelta di organizzazioni operanti in altri settori che hanno realizzato prodotti e/o servizi orientati a promuovere la salute. In risposta a tale cambiamento, si è anche duplicato il numero di articoli dedicati alla salute e di ricerche di carattere qualitativo-quantitativo in merito a questo tema. Lo vedremo in questo stesso paragrafo, a partire dal necessario cambiamento dei processi delle aziende sanitarie in risposta all'evoluzione in corso e nei paragrafi successivi in cui saranno coinvolte la ricerca di FIASO (Federazione Italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere), dell'Università di Malaga e dell'Università di Shiraz. Abbiamo raccolto i dati più recenti e di stampo accademico in merito alla comunicazione interna sanitaria e ospedaliera proprio per cogliere i cambiamenti vigenti, che in parte ricoprono anche la delicata fase della pandemia da Covid-19.

Gli ospedali e le strutture sanitarie non assumono più l'unico ruolo di cura, ma diventano istituzioni alla difesa di una missione di grande valore sociale. Senza dubbio, la gestione delle strutture sanitarie e delle funzioni distinte che assumono queste organizzazioni non risulta facile. Tutte le aziende sanitarie sono istituzioni complesse da gestire, specialmente per tre ragioni. In primo luogo, le aziende sanitarie sono sistemi complessi formati da vari sottosistemi interrelazionati che necessitano di lavorare in modo coordinato. In secondo luogo, nelle aziende sanitarie lavorano un gran numero di persone, tutte specializzate in ambiti scientifici e professionali molto distinti tra loro. E in terzo luogo, il paziente è sempre presente durante la prestazione del servizio medico (sono un esempio gli interventi chirurgici, i test diagnostici, le sedute riabilitative, ecc.), che rende tutto il *management* dei processi più difficoltoso. I principali protagonisti delle strutture sanitarie sono il personale medico, il personale infermieristico e sanitario, i pazienti, i familiari dei pazienti, i direttori e gli impiegati amministrativi. Tutti i professionisti che operano nell'ambiente ospedaliero-sanitario hanno come obiettivo primario il miglioramento della salute delle persone; affinché tale scopo possa essere raggiunto, bisogna tenere in considerazione elementi come gli aspetti informativi (la trasmissione di informazioni tra lavoratori interni all'ospedale, e tra i lavoratori e i pazienti), gli aspetti sociali ed emozionali (constatazioni sullo stato della malattia e/o

problema e i trattamenti medici previsti) e gli aspetti culturali (differenze linguistiche, culturali e religiose tra i professionisti sanitari e il paziente). Sono tutti elementi intangibili che influiscono sul servizio di salute offerto al paziente, così come sul funzionamento generale della struttura. Per questo, gli ospedali necessitano di concentrare più importanza sulla comunicazione interna ed esterna come vettori di tali elementi intangibili.

Sappiamo, grazie ai temi affrontati negli scorsi capitoli, che la gestione professionale della comunicazione interna è stata per molte aziende una scelta recente, così come per la maggior parte delle strutture sanitarie. È infatti un'attività recente che ha vissuto una forte crescita negli ultimi anni grazie allo sviluppo, interno agli ospedali, delle nuove forme di gestione e delle nuove tecnologie a cui la comunicazione e l'informazione fanno capo. L'impatto sociale di queste istituzioni, lo sviluppo della sanità privata e della competizioni internazionali, la forza crescente che hanno assunto i valori intangibili e lo sviluppo di internet come fonte di informazione medica sono alcuni dei fattori che rendono sempre di più necessario che ogni struttura sanitaria sviluppi un'architettura di brand, un'identità, dei valori, una missione, una cultura e un'immagine.

Quando il cliente entra a contatto con l'azienda, quindi un brand, giudica se le promesse di tale organizzazione sono vere o no, e allo stesso modo il paziente giudica il rapporto con il personale medico e con tutti gli strumenti con cui entra a contatto come la pagina web, i magazine aziendali, ecc..

*«Los directivos necesitan ser completamente conscientes del impacto tremendo de la identidad, de la imagen y de la reputación y deben aprender a gestionar estos recursos<sup>63</sup>»*

Stabilire e costruire una *mission* aiuta a migliorare la conoscenza del pubblico, a individuare le priorità dell'organizzazione e a stabilire il tono di comunicazione dell'organizzazione. Invece, la *vision* influisce particolarmente sulla motivazione dei

---

<sup>63</sup> «I dirigenti necessitano di essere coscienti dell'impatto tremendo dell'identità, dell'immagine e della reputazione e devono imparare a gestire queste risorse», Argenti P., 2003, *Corporate communication*, Boston, McGraw-Hill/Irwin, p. 76

professionisti interni alla struttura sanitaria; aiuta a individuare e perseguire un obiettivo comune.

Perché nell'immagine complessiva del brand “ospedale” e nella sua comunicazione istituzionale, la comunicazione interna diventa il tassello fondamentale?

I valori intangibili provenienti dalle azioni medico-sanitarie in generale (di carattere sociale, culturale, emotivo, ecc.), il numero elevato di dipendenti e di profili sanitari distinti che convivono negli ospedali, così come la necessità di lavorare in modo coordinato per offrire un servizio di qualità ai loro pazienti, sono alcuni dei fattori che convertono la comunicazione interna nell'aspetto della comunicazione istituzionale più importante delle strutture sanitarie.

Abbiamo proposto molteplici definizioni di comunicazione interna in queste tesi, ne proponiamo ancora una che si addice propriamente all'ambito ospedaliero–sanitario:

*«Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión<sup>64</sup>».*

Nell'ambito ospedaliero, la comunicazione interna acquisisce un valore strategico dal momento in cui influisce in modo positivo sui dipendenti/lavoratori - che costituiscono il pubblico interno - nei pazienti, facenti parte del pubblico esterno, e nell'istituzione nel suo complesso. La comunicazione interna influisce positivamente sui dipendenti perché, da un lato, gli offre informazioni e un canale di comunicazione in merito a diversi ambiti da cui attingere per essere più efficaci sul lavoro, dall'altro lato, perché contribuisce a instaurare un ambiente di lavoro piacevole dove la coesione

---

<sup>64</sup>«Tipo di comunicazione che favorisce o promuove relazioni efficienti tra le persone che configurano i pubblici interni dell'organizzazione, e che genera la fiducia necessaria per coordinare adeguatamente e responsabilmente tutte le risorse disponibili nel conseguimento della missione condivisa. Il suo obiettivo è migliorare la qualità del lavoro dell'organizzazione ed eseguire con maggiore perfezione la realizzazione della sua missione». La Porte J.M., 2001., *Entusiasmar a la propia institución: gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, p.43



sociale deve primeggiare. Grazie alle azioni della comunicazione interna, i dipendenti ricevono tutte le informazioni in merito alle strategie e agli obiettivi presi in carico dall'ente. Perché la strategia possa realizzarsi, sappiamo, grazie alle considerazioni sui modelli più recenti della gestione dei processi, il Business Process Reengineering e il Metodo *ZoomUp*, sia necessaria la sua conoscenza e il coinvolgimento da parte dei lavoratori.

In particolare, stiamo assistendo all'applicazione del *Business Process Reengineering* nelle organizzazioni sanitarie e nella Pubblica Amministrazione. Sono molti i fattori di questo mutamento, che hanno consentito lo sviluppo di situazioni nuove e che possiamo vedere riassunti nella tabella che segue (Tabella 8). L'utilizzo di tecniche di *process reengineering* può concernere sia i processi primari ospedalieri (diagnostici e terapeutici), sia i processi affiancati e di supporto (amministrativi e logistici). Gestire nel dettaglio i processi attraverso linee guida definite risponde in primis all'esigenza della *Good Clinical Practice* (GCP) - ovvero alla buona pratica clinica quale standard internazionale di etica e di qualità per la progettazione, conduzione, registrazione e modalità di relazione degli studi clinici che prevedono il coinvolgimento di soggetti umani<sup>65</sup> - e in secondo luogo all'esigenza del *Total Quality Management* - modello organizzativo orientato al cliente e al mercato per migliorare i prodotti e i servizi da offrire - che si concentra sul cliente, in questo caso il paziente, e sugli esiti in termini di «salute aggiunta o patologia evitata<sup>66</sup>». Assunta l'importanza di tali esigenze, risulta evidente che i processi che interessano le strutture sanitarie sono di due ordini: primo, la produzione di prestazioni sanitarie e secondo il mantenimento e il funzionamento dell'intera struttura sanitaria. Capiamo che il primo gruppo di processi interesserà i pubblici esterni, in particolare i pazienti, mentre il secondo gruppo di processi interesserà il pubblico interno, sebbene sappiamo che in ambito sanitario i due gruppi tendono facilmente a sovrapporsi.

---

<sup>65</sup> I *Good Clinical Practice* sono degli standard stabiliti dalla Conferenza Internazionale per l'armonizzazione dei requisiti tecnici per la registrazione dei farmaci ad uso umano (ICH), organismo a cui aderiscono i paesi dell'Unione Europea, gli Stati Uniti e il Giappone. Il rispetto di questo standard fornisce la garanzia pubblica che i diritti, la sicurezza e il benessere dei soggetti dello studio sono protetti e che i dati degli studi clinici sono credibili.

<sup>66</sup> Serpelloni G., Simeoni E., Gomma M, 2002, «*La definizione e la rappresentazione dei processi: principi di business process reengineering (BPR)*», Verona, La Grafica, *QUALITY MANAGEMENT nelle Dipendenze*, Capitolo 14, p.254

Tabella 8: Fattori critici nel passaggio dal quadro di riferimento passato e attuale

FATTORI CRITICI	QUADRO DI RIFERIMENTO PASSATO	QUADRO DI RIFERIMENTO ATTUALE
<i>Panorama legislativo</i>	Panorama legislativo rigido incentivante i comportamenti "burocratici"	Quadro legislativo innovativo ispirato a logiche aziendali di definizione degli spazi d'azione dell'ente. Definizione degli obiettivi aziendali
<i>Assetti istituzionali</i>	Modelli di assetti istituzionali vincolanti	Modelli di assetti istituzionali che vanno verso forme di autonomia
<i>Meccanismi operativi</i>	Costruzione di meccanismi operativi che focalizzano la loro attenzione alla legittimità formale dell'atto, controllo ex-post dell'attività	Costruzione di meccanismi operativi che focalizzano la loro attenzione alla motivazioni sostanziali dell'agire dei dipendenti pubblici e sul controllo gestionale delle attività
<i>Cultura dell'organizzazione</i>	Cultura che premia i comportamenti attenti ai principi dei modelli delle burocrazie professionali	Cultura che sviluppa principi manageriali

Fonte: Pintus E., 1998, *La reingegnerizzazione dei processi nelle Pubbliche Amministrazioni*, s.n.t., nota SDA Bocconi, [modificato Simeoni 2001]

Le fasi pilastro per cambiare la gestione dell'organizzazione per mezzo della logica dei processi riprendono in parte le informazioni che abbiamo descritto nel Metodo *ZoomUp* e che vengono qui applicate secondo il contesto sanitario:

1. la creazione di gruppi di lavoro che siano istruiti sul nuovo sistema di reingegnerizzazione dei processi e che seguono tutte le fasi del sistema, dall'avviamento allo sviluppo e alla misurazione;
2. l'individuazione dei bisogni dell'utenza esterna ed interna e la conseguente definizione degli obiettivi da raggiungere;
3. l'organizzazione e classificazione dei processi, in particolare la suddivisione dei processi secondo le fasi del percorso del paziente nelle singole attività (pre-ammissione, accesso, diagnosi, preparazione al trattamento... dimissione, follow up, ecc.);
4. la classificazione delle attività in base alle categorie:
  - a. a valore aggiunto per l'utente;

- b. a valore aggiunto per l'azienda;
  - c. prive di valore aggiunti;
5. la concreta reingegnerizzazione del processo, ovvero l'avviamento di azioni migliorative per ogni singola attività, che elimini in primis tutti i loop decisionali che creano circoli viziosi e che elimini colli di bottiglia, in modo da passare da un sistema di processi sequenziale a un sistema di processi in parallelo;
  6. La selezione accurata di tecniche che limitino l'insorgenza di problematiche legate alla sperimentazione del nuovo processo.

Il *Business Process Reengineering* è un sistema che plasma il modo in cui vengono rappresentati i processi e la massima funzionalità di questa logica è che può essere adattato a molteplici ambiti e molteplici necessità. Così, un'organizzazione può scegliere a che livello introdurre il BPR:

- macro livello: vengono adattate e modificate al sistema più unità organizzative, in modo il più complessivo possibile;
- micro livello: vengono considerate e riorganizzate solo le attività di singole unità operative o addirittura di singole persone;
- livello trasversale: vengono analizzate in modo trasversale diverse unità organizzative.

Abbiamo già classificato i processi nel capitolo precedente, qui ne riportiamo un'ulteriore classificazione che secondo alcuni autori (Ongaro 2001, Reborà e Meneguzzo, 1990) chiarifica l'organizzazione delle strutture sanitarie: processi operativi, processi di supporto, processi direzionali e processi di finanziamento.

I **processi operativi**, anche definiti finali, sono tutti i processi che raggiungono l'utente finale esterno all'organizzazione (paziente, cittadini, famiglie, associazioni, partner, ecc.). Sono i processi finali in quanto producono l'output generato dall'affluenza e operatività di tutti gli altri processi. Stiamo parlando di processi come l'erogazione di prestazioni sanitarie presso i reparti e/o gli ambulatori, prestazioni della medicina del lavoro, prestazioni del pronto soccorso, ecc. Essendo un gruppo di processi molto ampi, in ambito socio-sanitario è usuale applicare ulteriori classificazioni

in base alle esigenze specifiche dell'organizzazione (processi diagnostici, terapeutici, di monitoraggio, ecc.).

I **processi di supporto** sono invece tutti i processi interni all'organizzazione. Stiamo parlando dei processi di gestione delle risorse, amministrativi e gestionali.

I **processi direzionali** sono i processi attraverso cui l'organizzazione si orienta i passi verso il futuro; sono quindi principalmente i processi di sviluppo dell'innovazione.

E infine, i **processi di finanziamento** riguardano tutti i processi necessari a finanziare le attività sanitarie.

I processi sono in stretta connessione tra di loro, quindi questa divisione è necessaria per conoscere e gestire i processi, ma siamo consapevoli che operano parallelamente.

Vediamo di seguito un esempio di procedura per l'inquadramento di primo livello al Ser.T che rispecchia a pieno titolo quanto detto finora, mostrando un chiaro esempio della suddivisione dei compiti riorganizzata, per permettere il buon funzionamento e la buona collaborazione tra l'ampio spettro di professionisti che "popolano" le strutture sanitarie (Figura 13).

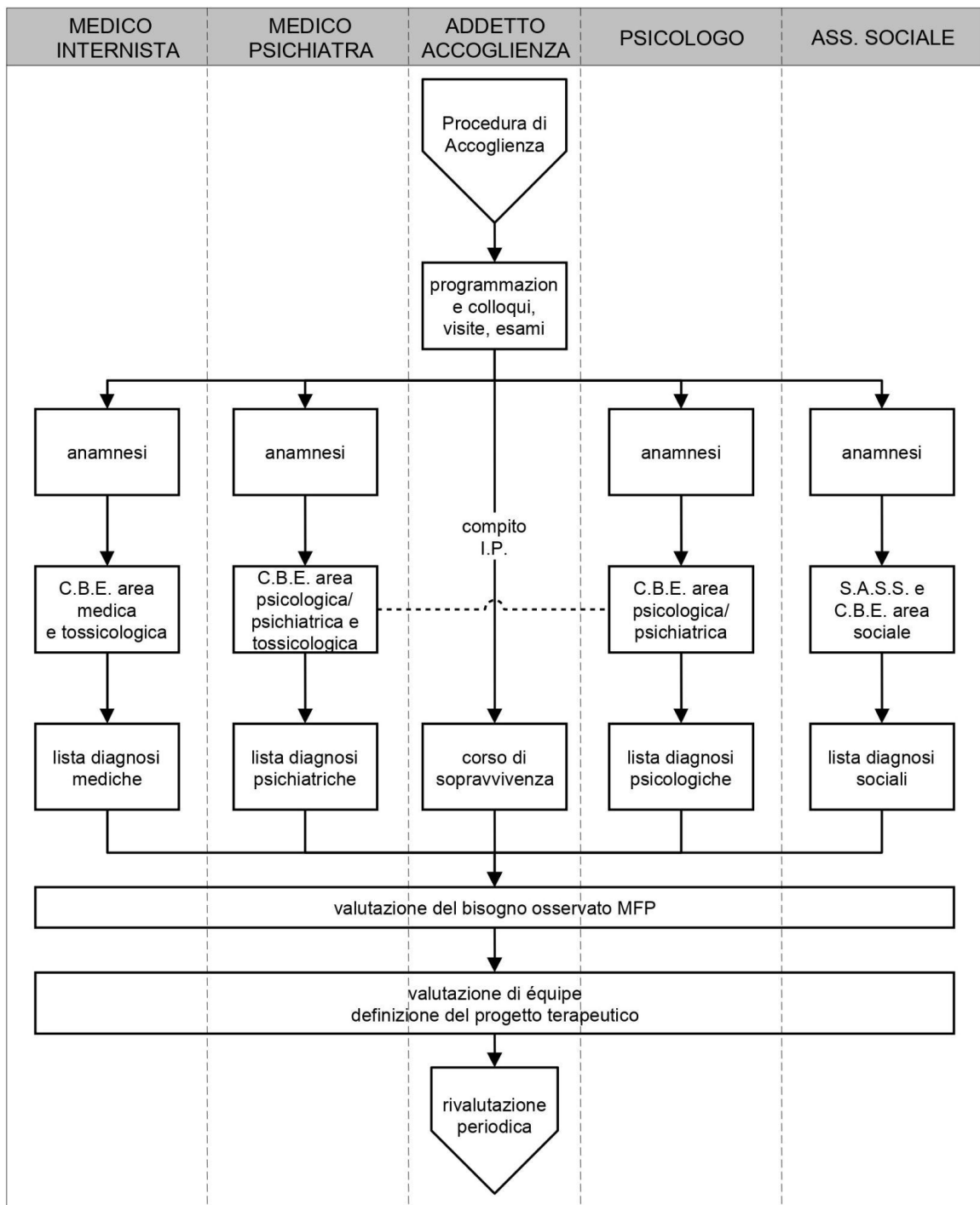


Figura 13: Procedura per l'inquadramento di 1° livello al Ser.T

Fonte: Ivi, p.284

### ***Paragrafo 5.4: La gestione delle risorse umane in sanità - Studio quali-quantitativo dell'Osservatorio FIASO***

*«Le organizzazioni del servizio sanitario sono caratterizzate dai più alti indicatori di complessità, dal più alto tasso di specializzazione del capitale umano e di innovazione tecnologica<sup>67</sup>»*

Con questa iniziale premessa si apre il paragrafo dedicato alle risorse umane in sanità. Riporteremo qui le riflessioni e le conclusioni riportate nella ricerca presentata dall'Osservatorio FIASO e realizzata da IEN - Istituto Europeo Neurosistemico - sui nuovi obiettivi per l'innovazione organizzativa nelle aziende sanitarie, con particolare riferimento alla situazione psico-fisico-relazionale-organizzativa nelle aziende sanitarie, agli strumenti di gestione delle risorse umane e alle buone pratiche da attuare. Questa ricerca ambisce a evidenziare quali sono i problemi più gravi - all'infuori delle questioni economiche e finanziarie - che le risorse umane delle strutture sanitarie, in maggioranza pubbliche, si trovano oggi a dover affrontare. La scelta di inserirla tra gli oggetti di studio di questo progetto di tesi si cela proprio nella volontà di posizionare al centro i feedback dei professionisti sanitari, al fine di capire il loro punto di vista e venire incontro ai problemi emersi proponendo delle soluzioni concrete.

La ricerca, della durata di circa tre anni e pubblicata nel 2019, ha promosso delle analisi e successivamente degli interventi e delle proposte che coinvolgono tutte le aziende del SSN (Sistema Sanitario Nazionale), in merito all'amministrazione dei processi e alla gestione e valorizzazione del personale del Sistema Sanitario Nazionale.

La ricerca si pone due obiettivi principali:

1. riportare un'analisi il più sincera e aderente al vero possibile sulla situazione attuale del personale in Sanità, al fine di evidenziare le criticità emerse nella loro gestione, partendo dalle difficoltà che i professionisti per primi riportano;

---

<sup>67</sup> Rotondi M., 2019. *La gestione delle risorse umane in sanità. strategie di intervento per le Aziende sanitarie*, Federazione italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere (FIASO), Franco Angeli, Milano, p. 7

2. Dall'analisi di tale situazione, dedurre e produrre interventi che possano superare le criticità e le difficoltà emerse, con una verifica costante della loro efficacia e del livello di gradimento.

Considerando il contesto in cui è stata realizzata la ricerca, deve necessariamente tenere conto di alcune considerazioni:

- l'invecchiamento della popolazione: un problema in aumento che non ha ancora trovato dei meccanismi di soluzione efficienti;
- l'innalzamento dell'età pensionabile, che ha provocato un allungamento della vita lavorativa. Ciò comporta una concreta analisi delle condizioni di lavoro, affinché siano il più sicure e sane possibili per tutto il corso di vita lavorativa;
- l'emergere di nuove criticità connesse all'inserimento e all'adattamento lavorativo delle generazioni più giovani di professionisti.

La ricerca è stata così segmentata su 2 gruppi di popolazione delle Risorse Umane in Sanità, considerate le più critiche:

- gli *over 55*, definiti ai fini della ricerca *senior*, ovvero la parte di popolazione di professionisti che rientra nella generazione dei *baby boomer*;
- gli *under 40*, definiti ai fini della ricerca i "neoinseriti" e che ricoprono quasi tutti la generazione dei *millennial*.

La ricerca è stata sviluppata attraverso dei questionari da somministrare alle due fasce di età. I questionari sono stati costruiti in modo da incontrare le seguenti tematiche: la percezione della situazione attuale corrente e dell'ambiente di lavoro e le prospettive future; la relazione tra neoinseriti e senior e il livello di soddisfazione degli interventi posti di essere per loro. Vediamo quindi che se l'obiettivo della ricerca è lo studio della situazione attuale del personale sanitario, il cerchio del target si stringe a due fasce di popolazione: *baby boomer* e *millennial*.

Prima di dedicarci nello specifico a queste due fasce d'età e ai risultati raccolti, analizziamo più da vicino il contesto in cui si avvia la ricerca.

I Paesi del mondo occidentale hanno subito negli ultimi anni una generalizzata crisi, che ha colpito duramente il fronte economico, costringendo lo Stato Italiano a ingenti tagli, tra cui la Sanità che ha assistito a una decrescente spesa. Ciononostante, il Servizio Sanitario Nazionale ha mantenuto buoni livelli degli esiti di salute (ad esempio, l'aspettativa di vita rimane alta, 82,8 anni nel 2016 e il tasso di ospedalizzazioni inappropriate per asma, BPCO e diabete, risulta minore di Regno Unito, USA, Spagna, Germania e Francia) raggiungendo un equilibrio generale economico. Si ritiene che tale livello sia stato possibile solo grazie alla resilienza e alle capacità delle persone che lavorano all'interno della Sanità Pubblica. Nonostante le difficoltà riportate dalla minima copertura del turn-over e dal blocco dei contratti nazionali, dalle nuove esigenze dei pazienti e dalle nuove frontiere di integrazione dei professionisti e delle aziende, i professionisti hanno mantenuto le attività. Ci si domanda se tale condizione possa durare ancora nel tempo. Inoltre, è importante soffermarsi sull'importanza del contributo, in termini di competenze e volontà, che assume il personale in contesti ad alto contenuto di professionisti come la Sanità. I professionisti sanitari svolgono un importante lavoro per il raggiungimento di ottimi risultati e, più di tutto, per la soddisfazione dei pazienti. In questo senso, gli operatori in Sanità sono le risorse, il patrimonio principale, che tali aziende hanno a disposizione. E la loro cura e gestione - rispetto al grande compito che gli viene richiesto - di operare in contesti anche molto economicamente e organizzativamente sfavorevoli diventa di importanza primaria.

Gli operatori, che siano medici, veterinari, laureati sanitari, infermieri, ostetrici, riabilitatori, tecnici, operatori tecnico-amministrativi, professionistici del socio-assistenziale, stanno vivendo un periodo di stress. Questo per molteplici ragioni, di cui per prima la contrazione del 6,2% degli addetti (46.550) in Sanità Pubblica, dal 2009 al 2017<sup>68</sup>. A ciò si aggiunge la complessità dei processi di cura, delle patologie dei pazienti e delle tecnologie utilizzate che sono andate aumentando e i provvedimenti per il contenimento dei costi. I media inoltre, peggiorano l'opinione pubblica che si ha di

---

<sup>68</sup> Dati riferiti dal Conto Annuale della Ragioneria dello Stato del 2017 che si occupa di raccogliere i dati in merito al personale della Pubblica Amministrazione.



tale settore, ponendo maggiore luce sui casi di malasana (statisticamente poco a confronto con i casi di altri settori economici) e aggravando ulteriormente l'immagine complessiva della Sanità pubblica. A queste complicazioni, si aggiungono tutte quelle correlate al settore del personale: non esiste una gestione centrale delle Risorse Umane e restano frammentarie le funzioni e le fasi dei processi aziendali di gestione delle risorse (di cui abbiamo riflettuto anche nel paragrafo precedente).

Nonostante il quadro descritto, le Aziende Sanitarie non hanno cambiato l'approccio di gestione del personale, ma piuttosto si sono dedicate ad aspetti di carattere amministrativo, burocratico, sindacale, lontani dalle reali esigenze del personale.

Molte aziende di settori diversi da quello sanitario, con una gestione centralizzata delle Risorse Umane, hanno voluto rispondere alle criticità emerse rispetto al personale, promuovendo interventi che fossero mirati a mitigare anche le situazioni di maggiore crisi economica. In questa fase si è andato a formarsi un modello di cui finora non abbiamo centrato i nostri studi: il **Diversity Management** (DM), dal cui termine si evince l'obiettivo principale, ovvero riconoscere in sé e negli altri le differenze dei bisogni, delle motivazioni, delle aspettative e dei desideri come strumento per migliorare le capacità di comunicazione e relazione interne alle organizzazioni. Tra queste differenze non si possono non rendere centrali quelle dovute all'età, alla differenza tra generazioni, al genere, alla condivisione di culture. Questa valorizzazione delle risorse non ha principi unicamente etici e valoriali, ma è portatrice di concreti vantaggi, poiché sono molti gli studiosi (Cox, 1993; Cox e Blake, 1991; Fernandez, 1991; Northcraft e Neale, 1993) che ne dichiararono l'efficacia e l'efficienza nel raggiungimento dei risultati organizzativi, e la sua valenza come elemento competitivo in azienda. L'assunzione di tale approccio porta coloro che si occupano di gestione delle Risorse Umane a saper conoscere e gestire le unicità di ciascuna persona.

Dai concetti e dallo sviluppo del *Diversity Management*, nasce successivamente il modello del **Wellness Organizzativo**, che riprende l'importanza di costruire un ambiente psico-fisico-organizzativo-relazionale che possa coinvolgere il personale e sviluppare uno stato di benessere e soddisfazione rivolta all'azienda, col fine ultimo di

migliorare il rapporto operatore-azienda e i risultati. Il *Wellness Organizzativo*, come il *Diversity Management*, mira a valorizzare le peculiarità uniche di ogni persona interna all'azienda. Ogni dipendente, per le sue caratteristiche uniche, è una risorsa competitiva e viene trattata in modo diverso ed equo a seconda delle sue caratteristiche specifiche. Inoltre, obiettivo dell'azienda e di tutto coloro che ne fanno parte è la valorizzazione e il supporto del potenziale di tutto affinché possano tutti dare il massimo in un contesto sicuro e amichevole.

In questo modo, le organizzazioni riusciranno a far emergere dall'invisibilità tutti i dipendenti e a dare loro nuovi significati, carichi anche di emotività, all'occupazione svolta. Sarà possibile mettere in moto nuove energie e costruire sincere e forti relazioni, che saranno poi il centro della solidità e della resilienza nei momenti di crisi che per natura un'organizzazione affronta.

Il *Wellness Organizzativo* si costituisce di sette motori principali (Figura 14):

1. *Welfare & Facilities (W&F)*, il *welfare* aziendale
2. *Health & Ergonomics (H&E)*, gli *ergonomics* e la qualità della vita fisica
3. *Quality of Life (QoL)*, l'equilibrio vita-lavoro
4. *Work Learning Place (WLP)* per condividere il *know how*
5. *Relationship (RLT)*, *relationship* orizzontale e incontro generazionale
6. *Empowerment Leadership (ELD)*, *leadership* empowerizzante e responsabilità sociale
7. *Human Resource Enabling Process (HRP)*, *HR process* orientati al singolo e non discriminanti



Figura 14: I sette driver del modello del Wellness Organizzativo

Fonte: Ivi, p. 24

Una delle diversità cui le aziende si confrontano costantemente è l'età. Nel corso degli ultimi decenni si è discusso molto del divario generazionale che sarebbe andato a crearsi<sup>69</sup>, oggi oggetto di studio, e sono altrettanto discusse le soluzioni a questo problema. Tale fenomeno si confermò emergente e critico quando nel 2002 l'ONU convocò la Seconda Assemblea Mondiale sull'*Ageing*, da cui si analizzò la gravità rispetto all'invecchiamento della popolazione mondiale a cui i Paesi avrebbero dovuto far fronte negli anni a venire, anche e soprattutto a livello socio-economico. Ne tradussero anche un piano d'azione per prevenire e limitare gli effetti dell'invecchiamento, ma negli anni successivi pochi Paesi concretizzarono delle effettive soluzioni. Ciononostante, le ricerche in merito a questo problema aumentarono e furono alla base dei cambiamenti che le aziende dovettero mettere in atto. Nel 2012 l'Unione Europea dichiarò l' "Anno europeo dell'invecchiamento attivo"<sup>70</sup> e della solidarietà tra le generazioni"; anche l'Italia si trova costretta ad accettare la condizione

<sup>69</sup> Tra gli scritti più conosciuti che hanno dato il via a maggiori studi, vi è il libro *Workforce 2000* (A.E. Packer e W.B. Johnston, 1987) di due ricercatori dello *Hudson Institute* di Indianapolis, che si curarono di diverse previsioni strategiche per il futuro degli USA nel mondo. Tra queste, emerse l' "aumentare di dinamismo di una forza lavoro che invecchia". Da qui partirono molte ricerche con l'obiettivo di verificare tale possibilità e indagare sulle soluzioni possibili.

<sup>70</sup> Con il termine composto "*Active Ageing*" la commissione europea vuole racchiudere la promozione di un cambiamento che sostenga la grande porzione di popolazione che entrerà in una fase di invecchiamento. In particolare, viene coniato tale termine per raggruppare a sé la consapevolezza che l'età pensionabile si è alzata e che sono necessari nuovi interventi a sostegno di questa fascia di lavoratori.

vigente e i problemi economico-sociali ad essa derivati. Come si vede in figura (Figura 15), in quell'anno si assistette all'entrata nel settore degli *over 55* che trasforma la "piramide demografica" in "pagoda demografica", dichiarando così l'impossibilità da parte delle nuove generazioni di sostenere quelle precedenti.

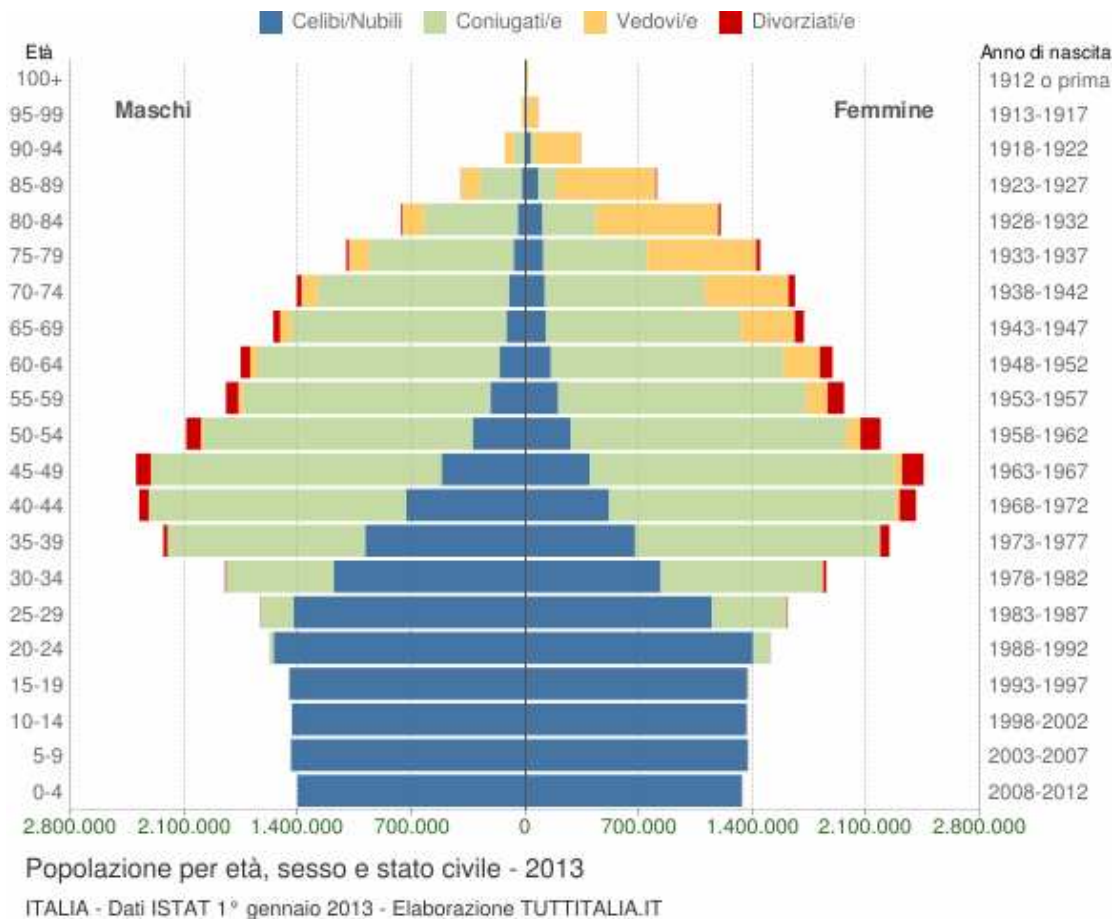


Figura 15: La pagoda demografica

Fonte: Popolazione per età, sesso e stato civile 2013 - Italia, <https://www.tuttitalia.it/statistiche/popolazione-eta-sesso-stato-civile-2013/> in data 3 Ottobre 2023

Il problema che incombe sulla generazione degli *over 55* si scontra con un altro problema ancora, quello delle generazioni a confronto. Le generazioni che attualmente sono a contatto col mondo del lavoro sono 5: i patriarchi, che ne costituiscono una delle parti più piccole poiché superano i 70 anni di età e nella maggior parte dei casi scelgono di continuare a lavorare nelle libere professioni, i *baby boomer*, di cui abbiamo già parlato e che comprendono tra le fasce più grandi di lavoratori, in età compresa tra i 55

e i 70 anni circa, la generazione X, per i nati dal 1965 al 1980, i *millennial*, anche definiti generazione Y, nella fascia di età tra i 19 e i 38 anni, che occupano già il 22% degli occupati in Italia e infine la generazione Z, a partire dal 2001 che è in procinto di inserirsi nel mondo del lavoro. Cinque generazioni con approcci diversi al lavoro e allo stile di vita: dall'apice dei patriarchi mossi dai valori come la disciplina, il rispetto e l'autorità, ai più giovani, la generazione Z, che si trovano invece spesso coinvolti in attività sociali e preferiscono agire concretamente per migliorare il sistema, anziché cambiarlo. Concentriamoci sulle due generazioni che hanno interessato la ricerca di FIASO: *baby boomer* e *millennial*. Sono molti gli studi e le ricerche a cui vi è stato posto riferimento per un'analisi di contesto ai fini della ricerca di FIASO<sup>71</sup>. Molte delle considerazioni su *baby boomer* sono ritenute pregiudizi, piuttosto che sincere realtà. Ciononostante, per le organizzazioni i *baby boomer* si mostrano più stanchi e poco disposti a familiarizzare con l'informatica e in generale con le nuove tecnologie. Sono considerati poco flessibili al cambiamento e con ridotte capacità cognitive. Tale osservazione necessita un chiarimento contestuale: essere poco predisposti al cambiamento e all'apprendimento è una condizione comune per coloro che hanno lavorato per molti anni verso lo stesso compito, senza richiedere particolari sforzi cognitivi. Il cervello, come ogni muscolo del corpo, richiede allenamento, e infatti tale criticità non viene sollevata per coloro che invece svolgono impieghi che coinvolgono l'operatività cognitiva. Le stesse organizzazioni coinvolte negli studi hanno rispecchiato anche elementi vantaggiosi nell'avere in team dei colleghi *over 55*: in primis hanno maggiore conoscenza dell'azienda e mantengono un rapporto di fiducia con essa; rispettano la gerarchia e sono portatori di un maggiore senso di appartenenza.

Dall'altro lato, i *millennial* sentono venir meno il senso di appartenenza, e questo sicuramente si riconduce a contratti più incerti, che li portano ad adattarsi a repentini cambi di lavoro. A differenza dei *baby boomer*, hanno maggiore autostima e sicurezza in se stessi, sono ambiziosi e hanno una grande forza di volontà. Però, al

---

<sup>71</sup> Vedi per esempio per gli studi sui *baby boomer* le ricerche *The ageing process and the labour market in Italy: two new surveys on the field* (Basso et al., 2005), *An analysis of the career orientation and prospects of employees from various age groups within companies for the development of an age(ing)-oriented career management* (Benedetti, Heppel e Schuler, 2005), *Ageing and Productivity* (Ilmakunnas et al., 2007), oppure per gli studi sui *millennial* si consigliano *How young people view their lives, futures, and politics: A portrait of "Generation Next"* (Pew Research Center, 2007), *Generation Y: powerhouse of the global economy. Restless generation is a challenge and a huge opportunity for employers* (Deloitte, 2009).

tempo stesso, con incertezza e fatica riescono a prendere decisioni e pare che sia una conseguenza del mondo di internet in cui navigano quotidianamente, dove si è costantemente a contatto con opinioni e posizioni contrastanti, fonti vere e fonti false. Un'altra differenza rispetto agli *over 55* è la ricerca di una relazione stretta e aperta con i propri superiori. Non apprezzano molto il sistema gerarchico e preferirebbero essere coinvolti fin da subito in progetti importanti e significativi per l'organizzazione. Inoltre, i loro valori personali pesano molto di più nelle scelte che prendono. Se l'azienda o i compiti che vengono assegnati contrastano con la propria etica e il proprio universo di valori, preferiranno rifiutare l'incarico; si cerca un luogo di lavoro stimolante per il proprio percorso di crescita personale e lavorativa.

Questo è solo il piano generale in cui la ricerca si muove. Vediamo nel dettaglio come è stata strutturata.

La ricerca è di tipo quali-quantitativo ed è stata suddivisa in due parti:

- raccolta dei dati complessivi aziendali trattanti i due target evidenziati;
- indagine conoscitiva sugli operatori, che era a sua volta suddivisa in due tipologie di indagini, la prima per i neo-inseriti, che avrebbe trattato i seguenti temi: percorso di inserimento, esperienza attuale e pregressi, i bisogni e le aspettative verso la nuova posizione e il rapporto con i dipendenti già inseriti, i senior; quest'ultima categoria avrebbe invece trattato la situazione attuale di lavoro e in particolare la loro percezione, le difficoltà e le soddisfazioni tratte dal proprio lavoro, anch'essi i bisogni e le aspettative e il rapporto con i neo-inseriti.

L'indagine consiste in un questionario online composto da 72 domande suddivise in tre tipologie:

- domande in cui viene chiesto di mostrare il proprio grado di accordo o disaccordo verso alcune affermazioni, in una scala Likert a 6 punti;
- domande a risposta multipla;
- domande a risposta aperta .

I partecipanti coinvolti nel progetto di ricerca sono dipendenti di aziende sanitarie distribuite sul territorio nazionale. Le fasce prese in considerazione sono rispettivamente per categoria:

- medici: senior sopra i 60 anni e neoinserti sotto i 40 anni;
- infermieri: senior sopra i 55 anni e neoinserti sotto i 35 anni;
- OSS (Operatori socio-sanitari): senior sopra i 55 anni e neoinserti sotto i 40 anni;
- Amministrativi (comparto): senior sopra i 55 anni e neoinserti sotto i 40 anni.

I neoinserti che hanno partecipato alla ricerca sono per il 34% di età inferiore ai 30 anni e per il 66% di età compresa tra i 31 e i 40 anni. Il campione non può considerarsi esaustivamente rappresentativo di tutto il territorio nazionale poiché non hanno partecipato le aziende sanitarie del Sud Italia e non risulta neanche rappresentativo in modo equo di ambo i sessi, dal momento che sia per il target dei senior sia per il target dei neoinserti, le donne ricoprono i  $\frac{2}{3}$  del campione complessivo.

Dal campionamento si evince un ampio divario in termini di titoli di studio ed istruzione, poiché più della metà dei senior possiede come massimo titolo il diploma di scuola superiore, mentre i neoinserti senza un titolo di laurea o master sono solo l'11%. È un importante spunto di riflessione sulla preparazione e sulle competenze che possiedono i due gruppi. Probabilmente i più giovani hanno un bagaglio di conoscenze scientifiche e teoriche maggiori, seppur con minori competenze pratiche, che sono invece proprie di chi lavora in tale ambito da molti anni,

Tra i neoinserti, la qualifica professionale che ha maggiormente partecipato sono gli infermieri sia ospedalieri sia di territorio (il 54%), ricoprendo un'ampia porzione del tutto, mentre tra i senior la distribuzione della qualifica professionale è più equamente distribuita (il 20% dai medici, il 41% dagli infermieri, il 12% da OSS e il 27% dal personale amministrativo).

Assunto e chiarito il quadro generale demografico del campione partecipante all'indagine, seguiranno le prime analisi della ricerca sulla base dei temi indagati, a partire dal concetto di **Resilienza**. È stato sostenuto diverse volte che a tenere alto il livello di gradimento e di efficienza del sistema sanitario siano le singole persone, i singoli professionisti sanitari, nella quotidiana scelta di lavorare a servizio del prossimo.

Il primo aspetto che si è voluto osservare per conoscere le ramificazioni di questo stato di Resilienza è la qualità del lavoro: la metà dei *senior* (51%) e la maggioranza dei neoinserti (65%) dichiara di lavorare in condizioni ottime. Questo dato dimostra che, nonostante il generale abbassamento delle condizioni lavorative, sono considerate ancora buone, almeno nella maggior parte dei dipendenti, tali condizioni. E anche l'aspetto della gratificazione per il proprio lavoro sembra gratificante, poiché il 51% dei *senior* e il 67% dei neoinserti si sente gratificato dal suo lavoro, se non completamente gratificato (un terzo dei *senior* e quasi metà dei neoinserti).

L'aspetto della capacità di problem solving si lega a sua volta al concetto di resilienza, dimostrando l'alta percezione che hanno gli operatori di sé rispetto a tale capacità (il 73% dei *senior* e l'85% dei neoinserti). E allo stesso modo, è alto il consenso verso affermazioni che dichiarino l'aumento di tale capacità rispetto al passato. Altrettanto, sia i *senior* sia i neoinserti sostengono di aver contribuito positivamente al miglioramento dell'unità organizzativa, grazie alle proprie capacità e alla propria motivazione (il 76% i *senior* e il 76% i neoinserti).

In merito alle competenze professionali, sia i *senior* sia i neoinserti (il 60% dei *senior* e il 73% dei neoinserti), ritengono di avere le adeguate abilità fisiche e mentali per svolgere il proprio lavoro. Il percorso sia formativo sia lavorativo permette ai professionisti sanitari di svolgere adeguatamente i loro compiti.

Ultimo aspetto di questo primo gruppo di indagine, il lavoro in team con i colleghi, riporta che la maggioranza - anche in questo caso - dei *senior* e dei neoinserti (il 74% dei *senior* e l'84% dei neoinserti) ritenga che lavorare in interazione favorisca un ambiente di lavoro piacevole. A livello generale, il rapporto tra *senior* e neoinserti risulta buono, dal momento che secondo i dati emersi i più giovani si sentono ben accolti dai *senior* e ritengono che tale rapporto sia utile per migliorare il proprio bagaglio di competenze.



Da questo primo gruppo di risultati, quali deduzioni sono state raccolte? Emerge una generale positività in maggioranza tra i neoinserti, rispetto ai più anziani, seppure sia alto lo stato di gratificazione in cui ambo i gruppi operano. Il livello così alto per la maggior parte dei dati raccolti dice però un'altrettanta considerazione: il lavoro stesso che compiono, di presa in carico e cura dei pazienti, è fonte di gratificazione, stimolante e motivante; il contesto non gioca un ruolo dominante. L'universo di valori che portano con sé i professionisti sanitari è la radice più profonda e forte con cui vivono il loro lavoro. La positività e la passione, così come la sicurezza verso se stessi e le proprie capacità, con cui affrontano le richieste quotidiane sembra essere il primo motore che spiega la resilienza. Spiegherebbe perché non si sentono minacciati dell'aumento delle complessità delle cure e in generale dei processi interni alle aziende sanitarie.

Quindi si confermerebbe l'ipotesi iniziale per cui la resilienza sia un motore estremamente forte per coloro che lavorano in Sanità e al momento sufficiente per reagire anche a stati di crisi e malfunzionamento. Tale condizione non si può però ritenere che duri all'infinito, perché il livello di stress rimane alto e verrà raggiunto il tempo massimo di rottura. A ciò si aggiungono le criticità rispetto ai sistemi di gestione delle Risorse Umane da parte delle aziende sanitarie, che non si mostrano al passo coi tempi, ed è uno dei motivi di principale malcontento emersi dall'indagine, considerando anche l'ormai evidente mancanza di una considerazione della totalità dei dipendenti secondo le loro diversità.

Proprio in merito al sistema di gestione delle aziende sanitarie, parte della ricerca si è concentrata sulle principali aree di debolezza attuali nei sistemi di gestione delle Risorse Umane in Sanità. Vediamo i risultati raccolti rispetto alle risposte fornite dall'intero campione ai seguenti item:

- potrei dare molto di più;
- mi trasferirei in un'altra azienda per un ambiente lavorativo migliore;
- mi trasferirei in un'altra azienda in cambio di ritorni economici migliori;
- il mio capo diretto mi capisce;
- il mio capo mi aiuta a lavorare meglio;
- per un buon lavoro ricevo riconoscimenti;

- quando le mie competenze aumenteranno riceverò adeguati riconoscimenti;
- partecipo a corsi di formazione adeguati;
- tutti quelli sulle prospettive future<sup>72</sup>.

Dalle risposte fornite al primo item, “Potrei dare molto di più”, in forma quasi equa sia i senior, sia i neoinserti vorrebbero dare di più, impiegare meglio le proprie competenze se il contesto glielo permettesse. È una percezione mantenuta costante tra le varie qualifiche professionali, sebbene in forma lievemente minore per i medici territoriali, e dimostrerebbe un primo chiaro esempio della mancata capacità organizzativa da parte delle Risorse Umane verso i dipendenti. Sorge spontaneo chiedersi perché non vi siano le condizioni adatte a liberare i dipendenti per un migliore svolgimento del proprio lavoro. Proseguiamo con l’analisi per provare a individuare una risposta.

Un altro aspetto che sembra contrastare con i primi risultati ottenuti - positivi - in merito al clima lavorativo, mostra invece chiaramente che è alta la percentuale sia di senior sia di neoinserti che si trasferirebbe per vivere un clima lavorativo migliore (38% dei senior e 52% dei neoinserti) o per maggiori ritorni economici (45% dei senior e 61% dei neoinserti). Sono dati che restituiscono una percezione diversa da quella iniziale, in cui sono in molti a vivere ambienti poco favorevoli e che, inoltre, non ritengono adeguata la retribuzione prevista contrattualmente. È indubbio che la predisposizione maggiore da parte dei neoinserti è il riflesso di un contesto diverso rispetto all’entrata nel mondo del lavoro dei senior. Se questi ultimi sono cresciuti col concetto di posto fisso e di sicurezza e fedeltà al proprio lavoro, i neoinserti sono abituati a un contesto molto più flessibile, nell’era del precariato e della realizzazione personale come valore.

Altro aspetto per la gestione delle persone è il rapporto col proprio capo diretto, da cui i risultati riportano un 34% di neoinserti e un 46% di senior che non si sente compreso dal capo diretto; altrettanto, il 39% dei neoinserti e il 52% dei senior non sente di essere supportato e aiutato dal capo diretto nel migliore svolgimento del proprio lavoro. È una percentuale di cui tenere considerazione, poiché indica la possibilità di

---

<sup>72</sup> Ivi, p. 76

miglioramento. È altrettanto importante chiarire che il risultato di tali percezioni mostra disomogeneità perché il rapporto con il capo diretto è strettamente dipendente dalle capacità singole dei capi. Neoinseriti e senior condividono questa osservazione, a eccezione dei medici territoriali fra i neoinseriti, che percepiscono una buona considerazione e un considerevole aiuto dai propri capi diretti.

Anche i sistemi di riconoscimento del merito giocano un ruolo importante nella gestione delle Risorse Umane. Parliamo dei sistemi attraverso cui un professionista viene premiato per il risultato di un lavoro o per le buone prestazioni. Sono un mezzo di orientamento per motivare il comportamento professionale. Rispetto a tale aspetto, il 71% dei senior e il 64% dei neoinseriti concorda sulla mancanza di adeguati riconoscimenti rispetto al proprio operato. A questa criticità si aggiunge la percezione sia dei senior sia dei neoinseriti (il 90% dei senior e il 72% dei neoinseriti) per cui in futuro non riceveranno alcun riconoscimento, pur aumentando le proprie competenze e la propria esperienza.

Altro elemento da considerare è la formazione e lo sviluppo di percorsi per sostenere la crescita professionale. I risultati in generale inquadrano una disomogeneità poiché i due target sono distribuiti un modo abbastanza uniforme nella scala Likert. Probabilmente, questo è dovuto all'amministrazione interna di ciascuna azienda sanitaria. L'unico dato curioso è la percentuale più alta di neoinseriti che partecipano meno ai corsi di formazione rispetto ai senior.

Ultimo aspetto di osservazione è la visione del futuro e sembra in linea generale pessimista. Le percentuali sono alte, l'83% dei senior e il 60% dei neoinseriti non credono che il proprio lavoro permetterà loro di vivere uno stile di vita confortevole, né di riuscire a soddisfare le esigenze economiche. I senior sotto questo aspetto si sono rivelati più pessimisti e demoralizzati rispetto ai colleghi più giovani, percependo non più soltanto un futuro senza miglioramenti, ma anche l'avvenire di peggioramenti.

Da questo secondo cluster di domande, le conclusioni vertono principalmente sulla mancanza di coinvolgimento da parte dei professionisti, in termini reali di possibilità quindi di "poter" contribuire professionalmente di più nelle attività lavorative. Il miglioramento di tutti gli aspetti sopra citati, come un adeguato ritorno

economico e un ambiente lavorativo stimolante, concorrerebbero a rendere più efficiente la gestione delle Risorse Umane nelle aziende sanitarie.

Un'altra finalità della ricerca intrapresa da FIASO si è concentrata sulla gestione in particolare dei senior e dei neoinserti e della interazione tra di loro. A partire dai senior, sappiamo che il tema centrale più discusso è il progressivo invecchiamento della popolazione e gli interventi necessari in contrasto a questo fenomeno.

I senior negli ultimi 5 anni non hanno vissuto cambiamenti evidenti nel lavoro, come dichiarato dal 72 % del cluster, e solo il 58% ha partecipato a corsi di aggiornamento. In termini di sicurezza ed ergonomia del posto di lavoro, è alta la percentuale di senior (53%) che ritiene di lavorare in uno spazio ergonomicamente scorretto. E questo verrebbe confermato dalla percentuale in aumento di professionisti senior (24%) che hanno ottenuto delle limitazioni al lavoro per la salute.

Dall'altro lato, lo studio dei neoinserti si è concentrato maggiormente sul loro inserimento, da cui si è compreso che spesso non è veicolata una buona immagine dell'azienda prima di entrarne a contatto (37%) e che talvolta non si sta neanche svolgendo il lavoro desiderato (29%). I processi di *employer branding*, di selezione e *placement* mostrano in generale un ampio spazio di miglioramento, poiché le criticità non sono gravissime. In merito poi alla loro accoglienza e al loro inserimento, il 57% dei giovani non ritiene di essere stato inserito in modo adeguato con percorsi strutturati. Spesso risulta esserci un vuoto in termini di conoscenza, rispetto ad esempio alle procedure aziendali, ai diritti e i doveri del contratto di lavoro e ai rischi per la salute. Vi sono anche qui delle criticità, di cui non esploreremo in dettaglio, che non risultano gravi ma anzi hanno uno spazio di miglioramento ancora più grande.

La volontà della ricerca di indagare quali siano i punti di incontro e i punti di rottura tra le due generazioni è uno degli obiettivi principali. Ciò che preme capire è come può essere promosso l'inserimento delle nuove generazioni, affinché sia strutturato e accogliente. Sebbene l'omogeneità anagrafica del gruppo di lavoro possa aiutare nell'incontro generazionale, non favorisce tale processo e questo è dovuto principalmente ai retroterra culturali di cui ci siamo brevemente dedicati all'introduzione di questa ricerca.

L'accoglienza non sembra uno degli aspetti più gravi, ma anzi solo un quarto dei neoinseriti esprime di non aver riscontrato una piacevole esperienza. Dalla ricerca è poi emerso che nelle stesse percentuali, rispettivamente i senior dichiarano di aver trasmesso delle competenze ai neoinseriti e di aver assunto il ruolo di tutor, così come i neoinseriti dichiarano di aver ricevuto un bagaglio di competenze grazie alla relazione coi senior. Altrettanto rilevante è il dato che conferma il passaggio di competenze dai neoinseriti ai senior, seppur in rilevanza minore. Finora, i dati riportano un quadro positivo, con ampio spazio di miglioramento. La prima evidente criticità emersa dall'indagine porta alla luce una percezione differente tra neoinseriti e senior rispetto alle competenze adeguate che gli uni riconoscono agli altri. In particolare, i giovani ritengono di essere trattati dai senior come professionisti competenti, mentre dai risultati i senior non ritengono che i neoinseriti siano sufficientemente competenti. Tale dislivello nelle percezioni potrebbe però essere dovuto da come sono state poste le domande<sup>73</sup> o dal comportamento dei senior che potrebbe avere diverse motivazioni: in primis, potrebbero non voler far pesare le incompetenze nel percorso di inserimento, oppure, potrebbero essere poco interessanti a riempire il vuoto di competenze per un generale "quieto vivere". Possiamo però concordare su un risvolto in realtà abbastanza positivo rispetto all'integrazione dei giovani, che ha sicuramente dei margini ampi di miglioramento e che mira ad aumentare gli interventi a sostegno dell'integrazione.

Al cospetto dei risultati di FIASO, qui riportati e riassunti, viene mostrata una situazione effettivamente di stallo, come affermano loro stessi, perché vede dei dipendenti devoti alla loro professione ma anche un numero crescente di persone che sfogano insoddisfazione, disagio e preoccupazione. È un numero ancora in minoranza ma di cui le Aziende Sanitarie dovranno tenere sempre più in conto. Proseguiamo allora al termine di questa ricerca, ripercorrendo le criticità emerse e le soluzioni proposte.

A partire dal tema centrale dell'equità, la ricerca ha riportato malcontento rispetto alla difficoltà di poter dare di più professionalmente. E sono diverse le indagini psicologiche nell'ambito sanitario che rispecchiano la grande importanza che viene data

---

<sup>73</sup> Per i senior la frase su cui misurare un punteggio di accordo o disaccordo era: "Le competenze dei neoinseriti sono adeguate", mentre per i neoinseriti la frase era posta più su un piano relazionale ed emotivo: "I miei colleghi più anziani mi fanno sempre sentire un incompetente".

al tema dell'equità contro l'uguaglianza (Rotondi, 1998). Il principio base dell'equità è la valorizzazione del potenziale, diverso e unico, di ciascun componente delle unità operative<sup>74</sup>. E affinché emerga, sono diverse anche le modalità con cui sollecitarlo. Si dovrebbe così passare da sistemi di gestione delle Risorse Umane uniformi e standardizzati a «leve di intervento per ogni singolo dipendente<sup>75</sup>». Un metodo di intervento potrebbe prevedere la suddivisione delle risorse umane in base a parametri specifici, a seconda delle esigenze (ad esempio, proposte lavorative) da cui creare dei pacchetti di offerta (nella logica del marketing interno).

Un'altra criticità emersa è il ritorno economico, in particolare la volontà della maggioranza dei professionisti di trasferirsi per una retribuzione migliore. È bene ricordare che l'aspetto economico dipende da molti fattori lungi dalla gestione delle Risorse Umane, come i contratti collettivi nazionali del lavoro per le varie qualifiche; ciononostante vi sono spazi di intervento, seppur pochi, che si concentrano sul migliorare la percezione della propria retribuzione. Pensiamo, ad esempio, a un utilizzo migliore dei processi di comunicazione interni e alla valorizzazione dei benefit di cui i dipendenti dispongono.

Anche avere rapporti piacevoli con i capi diretti è stato un tema discusso. A tale questione, vi sono diversi interventi per il suo miglioramento. In primo luogo, è utile potenziare i processi di comunicazione che favoriscono l'ascolto attivo e bilaterale, poi può essere utile l'erogazione di percorsi formativi su tale tema che aiutino i capi a gestire al meglio questo aspetto del loro lavoro, al punto da considerare la competenza di leadership come una competenza necessaria per la promozione dei dipendenti al ruolo di capo. Altri interventi utili possono essere la creazione di una *learning community* di capi, che abbia lo scopo di confrontarsi e superare meglio le difficoltà quotidiane; così come l'applicazione di uno "sportello capi" presso la direzione delle Risorse Umane, che possa servire per i casi critici di gestione.

Per quanto riguarda il malcontento emerso rispetto ai metodi di riconoscimento del merito, tale merito è molto complesso poiché comprende tutti gli studi di sistemi che guidino verso il giusto orientamento da dare alle Risorse Umane. Alla base di questo tema complesso vi è l'assunto per cui ogni organizzazione deve sviluppare un proprio Sistema Globale per il Riconoscimento del Merito (RdM), che sappia concentrare il

<sup>74</sup> Vedi i modelli del *Diversity Management* e del *Wellness Organizzativo*, a sostegno di tali principi.

<sup>75</sup> Ivi, p. 116

lavoro sulla realizzazione di procedure di valutazione e una cultura di promozione del merito generale<sup>76</sup>.

A seguire, dai risultati dell'indagine ricordiamo fosse emersa una scarsa partecipazione ai corsi di formazione, soprattutto da parte dei giovani. L'intervento in questo caso deve sollecitare i professionisti sanitari a vedere i corsi formativi non soltanto come un dovere per il raggiungimento dei bollini richiesti dall'ECM, ma anche come un'opportunità per accrescere le proprie competenze e rafforzare il proprio "potere contrattuale". Molto attuale è l'affermazione di Zuboff a tale questione:

*«l'apprendimento non è qualcosa che richiede tempo lontano dalle attività produttive, ma è al cuore di queste attività; per dirlo in modo semplice, l'apprendimento è la nuova forma di lavoro<sup>77</sup>»*

Secondo il modello di Rotondi, il *Work Learning Place* (Rotondi, 2003), si possono sviluppare dei servizi-prodotti formativi quali:

- il *Competence Trees* (CT) che struttura le diverse competenze aziendali affinché possano svilupparsi "automaticamente" grazie ai livelli in cui vengono suddivisi (*competence leader*, *competence coach* e *competence owner*);
- L'autosviluppo (ASV), un insieme di strumenti e risorse in una linea diretta e personale per ciascun dipendente. Tra questi sono spesso presenti i *learning center*, ovvero cataloghi da cui attingere per corsi formativi (seminari, pacchetti di autoistruzione, simulatori);
- l'*inter-coaching* (ICO) dà la possibilità a ciascun dipendente di scegliere un coach interno che, a seconda delle proprie esigenze, lo guida in un percorso di crescita professionale;
- la *learning community* (LC), citata in precedenza, che permette di costruire gruppi di persone interagenti tra loro su determinati temi condivisi, al fine di confrontarsi e migliorare le proprie competenze e in genere il proprio percorso professionale.

<sup>76</sup> Si consiglia per un approfondimento la lettura di *Riconoscere il merito in Sanità* (M. Rotondi, 2014)

<sup>77</sup> Zuboff S., 1988, *In the age of the smart machine: The future of work and power*, New York, Basic Books.

A seguire, una criticità emersa nel corso dell'indagine è l'assenza di una visione per un futuro lavorativo migliore. Gioca un ruolo decisivo il motivo, la ragione che ci stimola positivamente nel nostro lavoro. « [...] la domanda “per cosa stiamo lavorando?” è implicita nella mente delle persone<sup>78</sup>» e perciò diventa fondamentale realizzare dei percorsi partecipativi strategici per ristabilire un ordine di obiettivi. Bisogna ricreare una vera e propria *vision* che orienti il quotidiano lavoro. Per questo sono spesso suggeriti dei percorsi di *visioning* da parte della Direzione Generale e il coinvolgimento grazie a dei percorsi conoscitivi per tutti i dipendenti.

Infine, i problemi derivanti dalle fasce d'età dei dipendenti. Per quanto riguarda la fascia dei senior, in particolare dei *baby boomer*, la problematica più evidente è l'invecchiamento. A tale questione, sono state proposte delle linee di intervento che possono migliorare la condizione dei senior:

- processi di rotazione, mobilità interna, cambio ruoli: nonostante sappiamo che a lungo andare la fissità nel proprio lavoro provoca rigidità e difficoltà ad apprendere nuove mansioni, sono molti i professionisti che desiderano cambiare mansione (28%), cambiare Unità Operativa (16%) o cambiare sede di lavoro (36%). Questo desiderio potrebbe incontrare l'aiuto effettivo delle Risorse Umane;
- processi di *job enlargement*, *job enrichment*, sviluppo professionale: con tali termini si fa riferimento alla possibilità per i senior di arricchire e allargare lo spettro delle mansioni di cui sono responsabili. Il 65% di loro lo gradirebbe e il 74% dedicherebbe con piacere parte del suo lavoro al trasferimento di *know-how* ai nuovi inseriti. Sono attività che possono essere sostenute dalle Risorse Umane;
- flessibilità lavorativa: senz'altro questo aspetto è gradito in maggioranza da parte dei senior e migliorerebbe le condizioni attraverso cui lavorare;
- sicurezza ed ergonomia del posto di lavoro: entrando in una fascia d'età con maggiori rischi e difficoltà di salute, l'ergonomia del luogo in cui si

---

<sup>78</sup> M. Rotondi. 2019, *La gestione delle risorse umane in sanità. strategie di intervento per le Aziende sanitarie*, Federazione italiana Aziende Sanitarie e Ospedaliere (FIASO), Milano, Franco Angeli, p. 128



lavora diventa un aspetto cruciale e determinante per lo stato generale di benessere del lavoratore<sup>79</sup>.

Per quanto riguarda invece i processi che interessano l'entrata in azienda sanitaria del nuovo personale, in particolare dei *millennial*, sappiamo essere un processo dispendioso che spesso ricade nella mancata fedeltà da parte dei nuovi inseriti per le motivazioni di cui abbiamo discusso in questo capitolo. Quali possono essere le linee guida a contrasto di queste difficoltà?:

- *employer branding* (Musso, 2007) e acquisizione di candidature: si intende il miglioramento della presentazione dell'azienda sanitaria che viene fornita ai candidati, la quale deve essere veritiera e fin da subito deve suscitare l'attenzione di coloro ritenuti più adatti e migliori per le posizioni offerte;
- *screening*, selezione e *placement*: questa seconda fase dispone di uno spazio di miglioramento anche maggiore della prima sopra scritta; l'obiettivo primario è la trasparenza e la chiarezza, elementi molto apprezzati dai *millennial*, che definisce fin da subito le competenze richieste e le mansioni da ricoprire, senza sovrastimare o sottostimare le competenze tra i candidati in fase di selezione;
- percorsi di accoglienza, inserimento e integrazione: si allarga ancora di più lo spazio di miglioramento poiché sono numerose le possibilità, a partire da buoni percorsi da proporre e dei tutor di riferimento da assegnargli. Viceversa, devono essere preparati per l'inserimento dei giovani i senior, che vengono adeguatamente informati e i capi diretti<sup>80</sup>.

## **Conclusioni**

Il contesto in cui la ricerca FIASO ha preso piede è senza dubbio faticoso e complesso: la normativa nazionale e regionale degli ultimi anni ha richiesto importanti cambiamenti alle aziende sanitarie in ambito Risorse Umane; tra queste il blocco del

---

<sup>79</sup> Ivi, p.131

<sup>80</sup> Ivi, p. 133-134

turnover, la riduzione nel numero degli incarichi di struttura e l'adeguamento del settore sanitario alla normativa comunitaria in merito all'orario di lavoro del personale sanitario (art. 14 legge 161/2014), aggiungendosi al graduale e ingente invecchiamento della popolazione. Tutti elementi che hanno reso la gestione del personale da parte delle Risorse Umane più difficoltosa e complicata. Gli interventi che la ricerca suggerisce possono essere un modo per migliorare la situazione attuale, partendo dal miglioramento delle condizioni di sicurezza, fino a coinvolgere i dipendenti nella *vision* aziendale e inserirli in un sistema di partecipazione e aiuto reciproco. Tali interventi sarebbero determinanti per gli anni a venire, ma purtroppo non sufficienti. Resta ancora molto lavoro da fare, affinché i valori, la resilienza costante, la devozione per il proprio lavoro non restino l'unico pilastro fondante dell'agire quotidiano dei professionisti sanitari.

### ***Paragrafo 5.5: La comunicazione interna durante la pandemia da Covid-19 - Studio quali-quantitativo della Universidad de Malaga***

*«la experiencia en materia de comunicación se ha vuelto tan esencial para el control de los brotes como la capacitación epidemiológica y los análisis de laboratorio<sup>81</sup>»*

L'incombenza del virus Covid-19 a Marzo del 2020 in Italia, così come accadde successivamente nei Paesi vicini, provocò un grave impatto a livello economico, sociale e di salute pubblica. In questo stato di confinamento e restrizione della mobilità, con effetti negativi sulla psiche e sul fisico della popolazione, la comunicazione efficace di crisi e dei rischi ha assunto secondo diversi studi un ruolo centrale per indurre fiducia, credibilità e onestà e senz'altro per ridurre i rischi di contagio (Ataguba & Ataguba, 2020; Melki et al., 2022). Se finora abbiamo evidenziato il richiamo ai valori da parte dei professionisti sanitari, è nel corso della pandemia che l'importanza del personale sanitario è diventata centrale. Uno dei pochi gruppi di lavoratori che ha continuato a lavorare e che anzi ha visto i turni di lavoro e i compiti intensificarsi vorticosamente.

---

<sup>81</sup> «L'esperienza in materia di comunicazione è diventata tanto essenziale per il controllo dei focolai come la capacità epidemiologica e le analisi di laboratorio». Organizzazione mondiale della sanità, *WHO Outbreak communication guidelines*, s.n.t., 2005

Introduciamo l'indagine svolta con 17 aziende sanitarie spagnole<sup>82</sup>, volta a conoscere quali modelli da esse sono stati applicati per gestire le organizzazioni sanitarie in un contesto di grave crisi come quello pandemico del 2020.

L'indagine parte da due assunti:

1. le istituzioni ospedaliere spagnole hanno potenziato la comunicazione interna durante la pandemia da Covid-19 riconoscendone la sua importanza per affrontare la crisi in corso;
2. la felicità e il benessere organizzativo sono aspetti ancora poco sviluppati nelle istituzioni ospedaliere spagnole.

Da questi due punti di partenza, sono stati individuati gli obiettivi generali della ricerca:

- definire il ruolo della “comunicazione interna” nelle aziende sanitarie durante la pandemia;
- individuare le politiche di benessere e di sostegno alla felicità organizzativa che sono state realizzate in questo arco di tempo nelle organizzazioni coinvolte nell'indagine.

Al fine degli obiettivi del progetto di tesi, il secondo assunto e conseguente obiettivo dedicato alle politiche di benessere e sostegno alla felicità non sarà qui esposto, ma si concentrerà l'attenzione sulla gestione della comunicazione nelle aziende sanitarie durante il periodo pandemico.

Il questionario si compone di domande aperte e chiuse e ha coinvolto 17 responsabili della comunicazione di aziende ospedaliere private e pubbliche spagnole. È stato somministrato via telematica nel periodo che decorre da Dicembre 2021 ad Aprile 2022. Le domande sono state divise in due blocchi rispettivi ai due obiettivi prefissati. Dei 17 responsabili coinvolti, solo due ricoprono tale ruolo in entità pubblica, mentre i restanti 15 operano in ambito privato.

Il 40% delle unità di Comunicazione Interna sono sotto la direzione delle Risorse Umane, il 26,7% risponde alle indicazioni dei *Corporate Affairs Executive*

<sup>82</sup> Castro-Martinez A., Torres-Martin J.L., Diaz-Morilla P., 2022, *Comunicación interna, bienestar y felicidad organizacional en instituciones hospitalarias españolas durante la crisis de la COVID-19*, s.n.t.

*Directors*, il 20% da direzioni di Comunicazione e solo il 13,3% dalla Direzione Generale. Inoltre, nella quasi maggior parte dei casi (il 46,7%) la comunicazione interna è gestita da un solo responsabile, mentre risulta diretta da 4 o più individui per il 26,7% delle entità ospedaliere.

Possiamo osservare da un primo grafico (Figura 16) i cambiamenti in termini di utilizzo degli strumenti della comunicazione interna prima del Covid-19 e durante: la *newsletter*, internet e gli eventi interni erano gli strumenti maggiormente applicati prima della pandemia, a seguire i video organizzativi, la posta elettronica. Con l'avvento della pandemia da Covid-19 hanno assunto maggiore importanza i messaggi da parte della direzione, le newsletter e i manifesti fisici e digitali.

In generale, tutti i responsabili di comunicazione concordano che la pandemia ha portato alla luce i deficit delle organizzazioni in materia di comunicazione interna, però proprio questa fase di crisi è servita a rafforzare i rapporti tra i lavoratori e a migliorare la sinergia tra i differenti dipartimenti di questi ospedali.

Di fronte alla pandemia da Covid-19 le 17 aziende sanitarie, oltre agli strumenti analizzati e mostrati nel grafico che segue, hanno preso misure aggiuntive della comunicazione interna per contrastare le difficoltà che avrebbero dovuto incontrare.

Tra le misure aggiuntive, in ordine crescente, sono state implementate la formazione interna (19,1%), le campagne informative specifiche (17,6%), l'appoggio psicologico ai dipendenti (17,6%) e ovviamente l'aumento dei dispositivi di sicurezza, così come l'ascolto attivo delle proposte del personale (16,2%). Queste azioni, hanno incontrato una risposta immediata, efficace e agile, variando in funzione delle unità operative - dal personale sanitario a quello amministrativo e di servizio - e mettendo a disposizione per ogni elemento interno dei messaggi e dei canali propri.

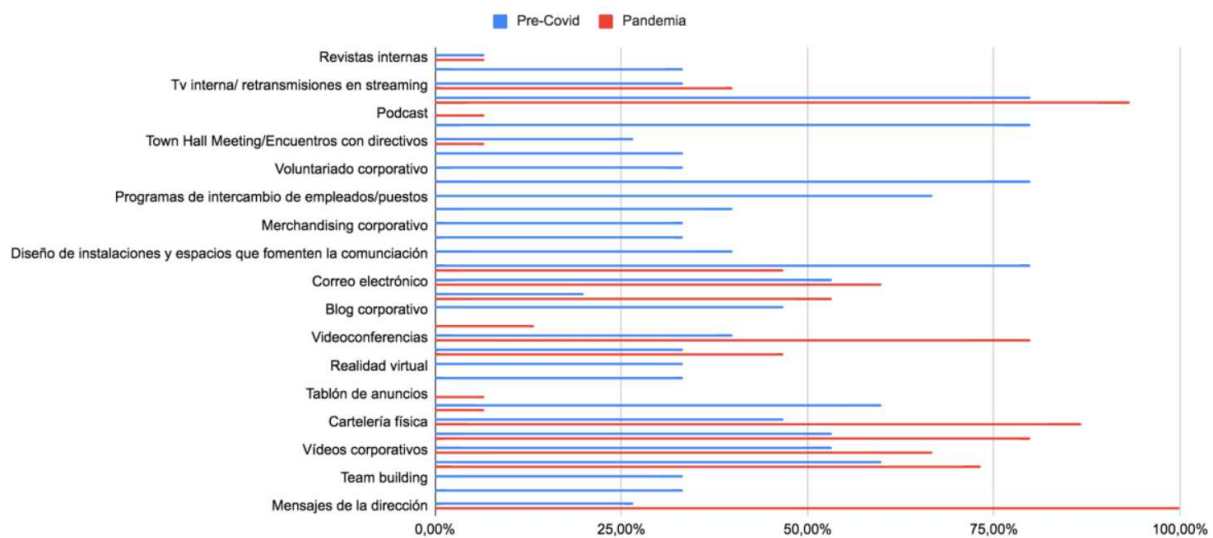


Figura 16: Strumenti della comunicazione interna utilizzati a confronto nel periodo pre-COVID 19 e durante la pandemia

Fonte: Ivi, p. 151

Per quanto riguarda i materiali creati ad hoc per combattere la crisi da Covid-19, quelli utilizzati sono stati in grande misura i messaggi dalla direzione come la segnaletica fisica e virtuale (14,4%), le circolari (12,4%) e i materiali audiovisivi, come le infografiche e i video formativi e informativi (11,3%). Il ruolo svolto dai dirigenti nell'esecuzione della comunicazione interna durante questo periodo è stato definito dagli intervistati come chiave, poiché ha ridotto gli effetti della disinformazione e delle *fake news*, coordinando la diffusione delle stesse. Tali forme di comunicazione sono risultate fondamentali per il funzionamento quotidiano dei gruppi di lavoro,

dimostrandosi in grado di adattarsi in ogni momento epidemiologico. Inoltre, gli intervistati hanno osservato che vi era una forte correlazione tra comunicazione interna e benessere nel contesto lavorativo, data proprio dalla possibilità di accedere in forma rapida e comoda all'informazione che a sua volta sostiene l'organizzazione e quindi in ultima conseguenza un senso di appartenenza rivolto all'azienda sanitaria. La creazione di un ambiente favorevole diventa un laboratorio fertile per i dipendenti per sviluppare a pieno le potenzialità e fomentare l'innovazione.

### ***Conclusioni***

Questa indagine si unisce agli studi applicati della comunicazione interna nella gestione delle organizzazioni durante la pandemia che hanno definito la comunicazione interna come un'area chiave nelle istituzioni ospedaliere<sup>83</sup>. Nonostante i passi avanti a cui abbiamo assistito durante il Covid-19 e assistiamo tuttora nel campo della comunicazione interna nei centri ospedalieri e sanitari, le possibilità da esplorare sono ancora innumerevoli. Sappiamo che il Covid-19 ha provocato un aumento degli strumenti digitali, telematici e audiovisivi, come le videoconferenze, la segnaletica digitale, i video corporativi, formativi e informativi, la messaggistica istantanea e le app dedicate, ma più di tutto, è giunto un cambiamento a livello umano: questo periodo ha obbligato i direttori delle organizzazioni coinvolte nell'indagine a comunicare di più con i lavoratori, riconoscendo il 100% della sua importanza ed efficacia in tempo di crisi. Si conferma così la prima ipotesi, che affermava l'impulso sulla comunicazione interna che la pandemia da Covid-19 avrebbe provocato.

---

<sup>83</sup> Hagen et al., 2020; Wang et al., 2021, Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020; Jaén & Cortés, 2020; Ares-Blanco et al., 2021

***Paragrafo 5.6: I fattori che contribuiscono alla comunicazione interna sanitario-ospedaliera efficace - Studio qualitativo della Shiraz University of Medical Sciences***

È rispetto al rapporto con i capi diretti, oggetto di studio anche di FIASO, e con l'assetto gerarchico ospedaliero che a Giugno 2022 è stata condotta un'indagine qualitativa in merito ai fattori che contribuiscono a una buona comunicazione interna ospedaliera<sup>84</sup>. Diversamente dagli studi finora inseriti nella tesi, principalmente quantitativi e che hanno tenuto conto anche di fattori esterni alle persone come gli aspetti tecnologici, ambientali e di retribuzione, vorremmo riportare un'analisi di carattere qualitativo per indagare più in profondità come il rapporto tra pari e superiori e tra colleghi influenzi la comunicazione interna sanitaria e ospedaliera e in particolare quali siano gli aspetti caratteriali e di personalità che favoriscono o peggiorano la comunicazione.

La ricerca ha coinvolto 20 persone tra direttori sanitari e professionisti dello staff sanitario della *Shiraz University of Medical Sciences*. Vediamo nel dettaglio i presupposti di questa ricerca, il contesto in cui si è sviluppata, la metodologia e i risultati utili ai fini del progetto di tesi.

La comunicazione è uno dei compiti più importanti nelle organizzazioni, dal momento che è necessaria per trasmettere informazioni, competenze, idee, dubbi e sentimenti, pianificazioni e decisioni. Così, anche la comunicazione interna è diventata oggi uno dei fattori più importanti nel mondo imprenditoriale. A partire dalla diffusione di informazioni dai *manager* ai dipendenti, fattore preliminare per migliorare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Abbiamo potuto assistere nel corso della tesi alle particelle della comunicazione interna, alla sua scomposizione che ne definisce la sua complessità. A tal proposito Kalla, ricercatrice presso *Helsinki School of Economics* ed esperta in comunicazione interna, definì la comunicazione interna come «*all formal and informal communications*

---

<sup>84</sup> Rezaee R., Niknam F., Zare S., Akbari S., 2022, *Contributing Factors in Hospital Internal Communication based on Hospital Managers and Healthcare Personnel's Attitudes: A Qualitative Study*, Journal of Health Sciences & Surveillance System, 10(3):342-50

*taking place internally at all levels of an organization*<sup>85</sup>». La comunicazione interna permette di focalizzarsi di più su come convertire le informazioni, le idee, in azioni concrete con una gestione anche più efficiente dei cambiamenti. E ovviamente, la comunicazione ha come obiettivo la creazione di un ambiente piacevole per i dipendenti, che sia motivante e di supporto, una guida verso gli obiettivi, la *mission* e la *vision* dell'organizzazione.

Le strutture ospedaliero-sanitarie rispondono quotidianamente a funzioni quali la cura dei pazienti, la formazione, la ricerca, la collaborazione con altre strutture sanitarie, ecc. E la varietà tra le professioni interne forma un complicato network di comunicazione che può dare origine a conflitti. Così anche la comunicazione tra la linea manageriale e i professionisti diventa fondamentale, ed è in questo contesto che la comunicazione interna si configura come uno dei migliori strumenti per sviluppare relazioni a lungo termine, durature, tra *management* e dipendenti, al fine ultimo di migliorare l'efficienza dei risultati.

Tale indagine riporta quanto già dichiarato nelle ricerche mostrate in precedenza, ovvero se la comunicazione interna è descritta come uno strumento per raggiungere soddisfazione del lavoro, alti livelli di qualità nelle performance e nell'innovazione, molti studi hanno riscontrato che la soddisfazione del lavoro sia relativamente bassa negli ospedali. Così, allo stesso modo, sono diversi gli studi in cui si osserva poca attenzione per termini come strategie di comunicazione da parte dei direttori degli ospedali<sup>86</sup>. Vediamo allora quali sono i fattori che influenzano la comunicazione interna nella relazione tra direttori sanitari e personale sanitario, grazie alla partecipazione di entrambi i gruppi alla ricerca.

Il disegno dell'indagine prevede un approccio qualitativo che vada quindi ad osservare nel dettaglio i contenuti emersi per comprendere i fattori determinanti della comunicazione interna. È stato scelto questo metodo qualitativo perché si voleva dare importanza e peso ai punti di vista e alle esperienze dei direttori sanitari e al personale

---

<sup>85</sup> «tutte le comunicazioni formali e informali che si svolgono internamente a tutti i livelli in una organizzazione». Kalla H., 2005, *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*, Corporate Communications, An International Journal; 10(4):302-14

<sup>86</sup> Si consiglia l'approfondimento con M.Martini, 2010, *Communication — An important management task in the hospital market*, Journal of Management & Marketing in Healthcare; 3(1):9-12 DOI: 10.1179/175330310X12665775636346.



sanitario attraverso le loro stesse parole. I partecipanti selezionati per lo studio dovevano rispettare i seguenti criteri: possedere un laurea in Medicina o Professioni Sanitarie, avere cinque anni di esperienza come dirigenti o dipendenti del personale sanitario. I criteri di esclusione erano invece lo svolgimento del proprio lavoro in strutture private, non possedere almeno cinque anni di esperienza lavorativa e lavorare per ospedali non convenzionati o collegati con la *Shiraz University of Medical Sciences* (SUMS).

Per la raccolta dati e per la realizzazione dello studio è stato chiesto ai partecipanti di ritagliarsi un tempo sufficiente e uno spazio dove poter realizzare l'intervista. Generalmente, il posto preferito dove tenere le interviste erano gli uffici dei partecipanti o posti tranquilli fuori dall'orario di lavoro. Sono state condotte per lo studio qualitativo delle interviste semi-strutturate con domande aperte. Ogni intervista durava circa 40-60 minuti, ciascuna di esse veniva registrata e al momento dell'intervista venivano annotati solo i punti chiave.

All'apertura dell'intervista, veniva sempre presentato e spiegato l'oggetto di studio ai partecipanti; di seguito sono elencate le domande con cui sono state avviate le interviste (per "rompere il ghiaccio"):

- *"Are you satisfied with the communications you have with your superiors or your colleagues?"*  
"Sei soddisfatto della comunicazione che hai con i tuoi superiori e i tuoi colleghi?"
- *"Is there any communication challenge between you and your staff/managers?"*  
"Ci sono difficoltà comunicative tra te e lo staff/i direttori?"
- *"If yes, what are the challenges?"*  
"Se sì, con quali colleghi?"

Di seguito, viene presentata la "main question" dell'oggetto di studio:

- *"What are the most important factors affecting the managers and employees' internal communications?"*

“Quali sono i fattori più importanti che influiscono sulla comunicazione interna dei direttori e dei dipendenti?”

Quest'ultima e centrale domanda lascia che sia il partecipante a determinare il corso e la direzione della conversazione, favorendo l'emergere di pensieri, esperienze e riflessioni utili alla ricerca.

Per l'analisi delle interviste trascritte è stato utilizzato il metodo dell'analisi tematica, che consiste nell'organizzare i dati raccolti a seconda dei “temi” emersi e trattati nel corso delle interviste. L'obiettivo è quindi quello di identificare i concetti simili e di esplorare le relazioni di significati tra di essi. Dalle relazioni emerse possono essere interpretate delle teorie che cercano di indagare i fenomeni studiati.

Dall'analisi delle interviste dei direttori sanitari e del personale sanitario sono stati individuati tre “*domain*”, questioni principali:

- *personal factors*;
- *technical factors*;
- *organizational structural factors*.

Ogni *domain* contiene dei temi e dei sottotemi. Il primo *domain*, *personal factors* contiene i seguenti temi: *leadership*, *behavioral features*, *personal characteristics* e *communication skills*. Il secondo *domain*, *technical factors* contiene: *novel technologies* come tema e *administrative automation*, *information systems* e *social networks* come sottotemi. Il terzo, *organizational factors*, include il tema dell'*organizational culture*. La tabella che segue mostra i temi e i loro sotto-temi aggiungendo frasi estratte dai partecipanti rappresentative di tali temi o sotto-temi (Tabella 9).

Tabella 9: Classificazione dei temi principali e dei sottotemi

**Table 1:** Classification of the main themes and subthemes

Domain	Theme	Subtheme	Representative quote	
Personal factors	Leadership	Being a role model	Employees have an upstream look to the managers and do the same things he does.	
		Having expertise	I think the first important principle is to have sufficient knowledge in the field we are responsible for, both academic knowledge and experimental knowledge.	
		Guiding and directing subordinates	Employees should be guided in their tasks; we cannot expect them to do their best when they are not guided. Managers should notify the employees of any arising or forthcoming issues and provide guidance.	
		Supporting employees	When an employee makes a mistake, whether the manager points the accusing fingers at the employee and evade managerial responsibility, or instead he takes the bull by the horns and supports the employee.	
		Motivating employees	Employees need to be motivated; valuing and taking care of employees and what they do makes them feel belonging to the hospital and cause work progression.	
		Being aware	Employees should be aware of hospital goals and know their role in the hospital; determined goals result in a specified attitude based on which employees can work.	
	Behavioral features	Delegating the authority		Some tasks should be delegated to subordinate staff; delegation of authority results in creating self-confidence in staff, accelerating tasks, and communicating better.
		Respecting the employees	Mutual respect is very important and managers should respect the personnel's human dignity.	
		Being just	The personnel compare their selves with their peers and if they observe injustice, it would disturb effective internal communication. When two coworkers do the same tasks and one of them receives more reward or more attention than the other one, he/she would gradually decrease his/her communication with the coworker or become motiveless.	
		Being honest	When the staff observe the managers' speech and honest behavior, an effective communication can be formed.	
		Having empathy and sympathy	Empathy and sympathy can make communications more effective; even if we are not able to do something for the personnel, listening to them can be useful.	
	Personal characteristics	Speech transparency	Managers should speak clearly and simply. Problems mostly occur due to lack of transparency, and not clearly stating our expectations.	
		Being flexible	Personnel, in hospitals, work in different shifts, and setting these shifts is difficult, but I try to cooperate and adapt myself with their condition; it has resulted in better communication and cooperation.	
		Being decisive	Friendship, intimacy, and kindness should not cause the manager to lose his decisiveness; we should be decisive wherever necessary.	
		Using criticism	We should not be thin-skinned; otherwise, the work environment would get boring and good communication cannot be developed. I ask my staff to notify my mistakes and, if logical, I will accept and I think I have been able to develop better communication.	
		Communication skills	Knowing the appropriate time and place to raise the issue	It is important to know when and where to raise an issue; for example, sometimes personnel raise the issues when I am in the hospital corridors; I think it was not an appropriate place because I was probably thinking about issues associated to where I was going to or where I was coming from.
			Being accessible	We should allocate some hours in the week to communicate with the personnel, a direct relationship is very good; suggestions box is another approach, but it cannot provide mutual communication.
Giving feedback	Personnel's performance must be known as their own name. The work must be presented to superior managers when the personnel is invited to a meeting. Feedback on the personnel work outcome should be provided. The employee should be aware of the value of his/her work on the healthcare progression.			
Having non-verbal skill	It is important how much a manager can be charismatic at the first look. Managing the hearts is very important.			
Creating a peaceful environment	Having listening skills	Some managers' mistake is that they like to speak more rather than listening to others. Listening to the personnel patiently will solve the problems in most cases.		
		Some managers are stressful. Even in emergencies, we need to keep calm while keeping stress away from the personnel. We should avoid using words such as run, hurry up, and so on.		

Technical factors	Novel technologies	Having mobile phones	Most of our communications are via mobile phones; for example, when a new patient refers to our department, I call the resident who is shifting if he/she is not in the department at the moment. Old technologies like pagers will prolong the communication, so I prefer to use my mobile phone instead of calling the hospital telephone center.
		Using social networks	Considering the managers' limited time, social networks have been very helpful. However, it should have a specified framework. In a virtual group, it is possible to transmit the message and receive the answer of all subordinates as soon as possible.
		Having administrative automation	In previous years, communications were based on paper; now, with administrative automation, communications have become more systematic, easier, and more traceable.
		Using information systems	Information systems provide good documentation as well as archiving the hospital information.
Organizational factors	Organizational culture	Team work	Teamwork is very important in effective communication and it will impact the patients' care. Team communication is time-sensitive and team members need to receive information as fast as possible.
		Meritocracy	If a manager does not choose the employee for a position based on meritocracy, or if the choice is based on favoritism rather than the pre-specified rules and capabilities, it will damage the communications.
		Establishing performance-based payment	Payments should be based on the real performance of the personnel; they compare their performance with that of their peers, and it will even affect the patients' care, so the payments must be clear and transparent to everyone.
		Having innovative culture	We should encourage the personnel to express ideas and thoughts without fear.
		Informal relationships	In many of our hospital structures, inter-departmental communication is based on informal relationships. It is better to provide a logical boundary between formal and informal relationships because it has both negative and positive aspects.

Fonte: R. Rezaee, F. Niknam, S. Zare, A. Akbari, *Contributing Factors in Hospital Internal Communication based on Hospital Managers and Healthcare Personnel's Attitudes: A Qualitative Study*, Journal of Health Sciences & Surveillance System, Giugno 2022, 10(3):342-50, p. 345-346

Partendo dal primo *domain*, i *personal factors*, i direttori sanitari ritengono che la *leadership* sia l'aspetto della personalità che più influenza la comunicazione interna. 4 su 8 direttori credono che i dipendenti debbano essere consapevoli della *mission*, degli obiettivi e delle strategie pianificate, con una forte guida alle spalle. Combacia questa versione con le dichiarazioni di due professionisti del personale che ritengono che i direttori non debbano aspettarsi ottime performance da loro se non sono i primi a orientare le informazioni e garantire chiarezza e consapevolezza. Se però la *leadership* è apprezzata, al tempo stesso 4 *manager* ritengono che delegare l'autorità sia un'altro fattore che influenza positivamente la comunicazione interna, poiché la delegazione di autorità porterebbe a un "*shared management*" e migliorerebbe la sicurezza e l'autostima dei dipendenti, così come in generale la comunicazione.

Rispetto al sottotema *behavioral features*, è emerso tra cinque professionisti sanitari che:

*«Employees compare themselves with their peers, and if they observe injustice, it would result in job dissatisfaction and disturbs effective internal communication. When two coworkers do the same tasks and one of them receives more reward or more attention, the other one would gradually decrease his/her communication with the coworker or become motiveless<sup>87</sup>».*

Ovvero, molti dipendenti risentono del cambiamento di atteggiamento che un capo diretto può applicare verso due dipendenti diversi per la stessa mansione. Inoltre, tra i comportamenti apprezzati per una buona comunicazione interna dai *manager* vi sono l'empatia e la trasparenza. Proseguendo per il sottotema *personal characteristics*, uno dei fattori che si ritiene influiscano di più sulla comunicazione interna è la flessibilità, poiché si lavora sempre con un ampio spettro di professionisti e in contesti e turni diversi. Inoltre, la determinazione deve essere un secondo fattore; pur mantenendo rapporti amicali, questi secondo gli intervistati non devono ostacolare la serietà e la determinazione. A ciò, i manager ritengono che le critiche, se ben poste e logiche, debbano essere sempre accolte al fine di migliorare la comunicazione.

Per quanto riguarda le *communication skills*, il personale sanitario ritiene sia fondamentale l'accessibilità alle informazioni, soprattutto nelle fasi di *decision-making*; è necessario conoscere dove e quando reperire le informazioni e determinare un momento specifico in cui i capi diretti comunichino con i professionisti. A tal proposito, il momento in cui si vuole sollevare una questione deve essere selezionato con cura:

*«Time and place of raising issues are important; for example, encouragement should be in the presence of others, but punishment should be in a private place<sup>88</sup>».*

---

<sup>87</sup>«I dipendenti comparano se stessi con i propri pari, e se notano ingiustizia, si tradurrebbe in insoddisfazione e danneggerebbe la comunicazione interna efficace. Quando due colleghi fanno lo stesso compito e uno di loro riceve più premi o più attenzione, l'altro diminuirebbe gradualmente la sua comunicazione con il collega e diventerebbe demotivato». Ivi, p.345

<sup>88</sup>«Il tempo e il luogo per sollevare delle questione sono importanti; per esempio, l'incoraggiamento dovrebbe essere in presenza degli altri, ma la punizione dovrebbe essere in uno spazio privato» Ivi, p. 347

Le capacità di ascolto assumono qui un ruolo determinante: i manager comprendono sia necessario restituire feedback delle performance ai dipendenti e, affinché sia costruttivo, è importante dall'altro lato un ascolto attivo.

Per quanto concerne invece il *domain* dei *technical factors*, la maggior parte dei partecipanti preferisce la comunicazione via telefono, piuttosto che via cartacea; questo perché le “*old technologies*” rallentano i processi di comunicazione, diversamente dall'uso di telefoni cellulari che permettono un contatto diretto con i settori, i dipartimenti e/o i reparti delle aziende sanitarie. Così, anche l'automazione dei processi amministrativi è un *tool* per la comunicazione molto apprezzato dal personale sanitario perché rende più veloci e tracciabili le informazioni e le comunicazioni. La maggior parte del personale ha espresso che i social network sono il fattore che influisce di più sulla comunicazione interna oggi perché, considerando i tempi spesso ristretti dei capi, i social network creano un ottimo canale di comunicazione, garantendo sia comunicazione di carattere formale sia comunicazione più informali:

*«Social networks like WhatsApp group can provide a good communication if both formal and informal relationships are defined in a structural framework<sup>89</sup>».*

In molti evidenziano che tutte le relazioni interne ai social network debbano essere ben strutturate, in modo da confinare gli spazi per relazioni più di tipo formale e/o informale, poichè questi spazi prettamente informali rischiano di perdere l'ordine delle formalità e di rendere confuse le informazioni importanti e il quadro gerarchico.

Infine, gli *Organizational Factors* da cui è stato individuato il tema *Organizational Culture*. In termini di cultura aziendale, i manager sostengono il concetto di “*teamwork*” perché funzionale per una buona comunicazione. In questi gruppi i *manager* credono sia necessaria la costruzione e il mantenimento di una cultura a sostegno della libera espressione di idee e pensieri. Allo stesso modo il personale sanitario conferma l'importanza di un ambiente favorevole ad esprimere dubbi o pensieri; molti professionisti considerano la mancanza di fiducia tra dipendenti e

---

<sup>89</sup> «I social network come i gruppi WhatsApp possono garantire una buona comunicazione se entrambe le relazioni formali e informali sono definite e in un quadro strutturato». Ivi, p. 347

direttori una delle barriere per la comunicazione interna. Se invece si crea un contesto di ascolto e rispetto reciproco, si può costruire col tempo fiducia, migliorando il flusso comunicativo. Rispetto alla cultura organizzativa, una questione ricorrente è la meritocrazia e la retribuzione. Molti manager ritengono che quando l'assunzione non segue logiche di meritocrazia, ma viene privilegiata da favoritismi o altri criteri, tale scelta influenza negativamente la comunicazione interna e il rapporto tra dipendenti. Così come la retribuzione, che deve basarsi sulle reali performance ed essere trasparente e chiara a tutti.

### ***Conclusioni***

Dall'analisi riportata possiamo raggiungere alcune conclusioni. In primis, i partecipanti hanno posto maggiore enfasi sulla *leadership* e sulle nuove tecnologie quali elementi più influenti per la comunicazione interna. Essi credono che i direttori sanitari debbano costruire un ambiente favorevole alla comunicazione interna per il personale sanitario; la cultura aziendale deve ruotare sull'ascolto e sulla condivisione di idee e pensieri da parte di tutto il pubblico interno. Ne costituisce elemento influente anche la gestione del flusso di informazioni interne, il quale renderebbe più orientati e motivati i dipendenti nelle mansioni quotidiane. A tal proposito, gli strumenti di comunicazione più utilizzati attualmente - telefoni cellulari e social network - hanno plasmato completamente le modalità di interazione e comunicazione. Se tale cambiamento ha portato maggiore velocità nel passaggio di informazioni, dall'altro lato porta con sé rischi di violazione della privacy dei pazienti, dal momento che molte informazioni vengono veicolate digitalmente. Molti partecipanti vedono infatti nei social network dei pericoli e delle potenzialità. Diventa così importante stabilire dei criteri e delle regole da cui attingere per controllare i messaggi che vengono diffusi. Questo studio qualitativo ha permesso l'emergere di punti chiave per lo sviluppo della comunicazione interna in azienda sanitaria, riportando sia il punto di vista del personale sanitario sia il punto di vista dei direttori sanitaria. Se tuttavia la sua natura qualitativa non permette la produzione di risultati generalizzabili, tali dati si aggiungono alle conclusioni pregresse di stampo qualitativo e su maggiore scala, allineando le esigenze che tutti coloro che compongono le aziende sanitarie, le persone, presentano oggi.





## CONCLUSIONI

Se all'inizio di questo percorso di tesi la comunicazione interna aveva confini per me ben definiti, devo ammettere che tali confini siano oggi più sfumati. La motivazione di questa evoluzione - anziché involuzione come forse potrebbe trarci in inganno il passaggio semantico - trova la sua radice in tutto ciò che ho raccolto durante il cammino. A partire dalla storia, la comunicazione interna è nata e cresciuta in un lasso di tempo molto breve, che parte dagli operai in fabbrica guidati dalle teorie Tayloriste, per passare alle Risorse Umane in cui si batte un forte grido di umanità, seguito da Maslow, i bisogni, Herzberg, le motivazioni e Likert, forse il primo a riconoscere e concretizzare uno dei pilastri della comunicazione interna, fondato sulla forza della collaborazione e della partecipazione tra pari e superiori; fino al più recente Paradigma *Resource-based View*, che non solo ritiene utile per il benessere organizzativo un ambiente favorevole di lavoro, ma comprende e dimostra il valore delle risorse umane. Le persone, ogni singolo elemento dell'organizzazione, diventano una risorsa immateriale e, se valorizzata, estremamente competitiva. Così già dalle prime pagine, il concetto di comunicazione interna si plasma. Si evolve a tal punto che ci si domanda se lo stesso termine "comunicazione interna" sia ancora adatto. Tra i principali, Invernizzi che suggerisce il cambiamento in "comunicazione organizzativa", valorizzandone le funzioni più ampie e complesse che ricopre, così come Mazzei che ritiene debba essere superato il concetto di comunicazione interna, per aprirsi a nuovi orizzonti concettuali in grado di rispecchiare tutta la sua nuova complessità. La comunicazione interna diventa processo, diventa relazioni, diventa cultura aziendale. Si riconosce nella reingegnerizzazione dei processi aziendali la chiave per rendere il flusso di comunicazioni interne fluido, veloce, chiaro, aprendosi così a modelli come il *Business Process Re-engineering* e il Metodo *ZoomUp*. Allora le scienze gestionali incontrano la psicologia in un nuovo e perfetto equilibrio che vuole organizzare e definire i compiti e le attività e al tempo stesso costruire relazioni forti e di fiducia tra colleghi. Il primo aspetto non preclude l'altro, ma anzi aprono a una nuova cultura

aziendale in cui potersi sentire di appartenere a un luogo, a una rete, a dei valori e di agire ogni giorno per gli stessi obiettivi condivisi. Allora la comunicazione interna gioca il ruolo di titolare nella diffusione del brand, della sua *vision* e della sua *mission*.

Se tale complessità non era sufficiente, abbiamo voluto indagare e approfondire tutte queste questioni ancora dibattute in uno dei settori economici più delicati e complicati: il settore sanitario-ospedaliero. A comporre un tale sistema sono più che in qualsiasi altra organizzazione le persone interne a essere i protagonisti. L'abbiamo osservato attraverso la ricerca tenuta da FIASO che, nonostante il collasso economico in cui la sanità pubblica italiana si trova e le difficoltà derivanti dall'invecchiamento della popolazione, i professionisti sanitari resistono. Resistono e operano con efficienza. Cosa li motiva ogni giorno? La passione per il proprio lavoro e l'universo di valori di cui è impegnato quel mondo: cura per il prossimo, guarigione, aiuto e sostegno. Entrano a contatto con le realtà più crude dell'umanità, la vita e la morte, e scelgono questa professione ogni giorno, nonostante il desiderio di una retribuzione più adeguata e di un ambiente più piacevole e stimolante per "poter dare di più". Sebbene sia lungi da questa tesi risolvere le questioni più gravi, sono diverse le ricerche realizzate per riconoscere alla comunicazione interna ospedaliera il potere di incanalare efficacemente le forze. Lo dimostra lo studio di Castro-Martinez, Torres-Martin e Diaz-Morilla che riconosce nella comunicazione interna un forte alleato nella lotta contro la pandemia da Covid-19. O ancora, lo dimostra lo studio di Rezaee, Niknam, Zare e Akbari che valorizza le potenzialità della comunicazione interna come una "mano invisibile" all'interno dei flussi di comunicazione organizzativi. Il tutto seguito da un'altra prorompente evoluzione, quella di internet, che se da un lato ha migliorato e velocizzato le comunicazioni, ne ha anche apportato delle complessità, diventando uno dei temi più discussi oggi. Se ci si domanda come e se un'azienda possa essere "aperta" anche attraverso i social network e i social media, questo quesito diventa ancora più dibattuto nell'ambito sanitario. Ritorniamo così al punto di partenza: abbiamo esplorato le tante facce della comunicazione interna e ne abbiamo dedotto nuovi quesiti, nuovi dubbi, nuove strade da percorrere. Tutto più sfumato. E mi porta a fermarmi, comprendere l'apparenza e calarmi verso l'oblio che sembra inghiottire il lume della conoscenza. Lungi da me paragonarmi a titanici pensatori quali Galileo Galilei, vorrei concludere questo cammino con le sue parole più attuali che mai:

*«dovetti concludere meco stesso che veramente di cotest'uomo ero più sapiente io: in questo senso, che l'uno e l'altro di noi due poteva pur darsi non sapesse niente né di buono né di bello; ma costui credeva sapere e non sapeva, io invece, come non sapevo, neanche credevo di sapere».*



## BIBLIOGRAFIA

<b>Autore</b>	<b>Anno</b>	<b>Titolo</b>	<b>Casa Editrice</b>
<b>Amit R., Schoemaker P.J.</b>	1993	<i>Strategic assets and organisational rent</i>	Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33-46
<b>Argenti P.</b>	2003	<i>Corporate communication</i>	McGraw-Hill/Irwin, Boston
<b>Barney J.B.</b>	1991	<i>Firm Resources and Sustained Competitive Advantage</i>	Journal of Management, 17(1), 99-120
<b>Barney J.B.</b>	1986	<i>Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy</i>	Management Science, vol. 32, n. 10, pp. 1231-1241
<b>Barney J.B.</b>	1989	<i>Assets stocks and sustained competitive advantage: a comment</i>	Management Science, vol. 35, n. 12, pp. 1511-1513
<b>Barney J.B.</b>	1991	<i>Firm resources and sustained competitive advantage</i>	Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120
<b>Bonazzi G.</b>	2016	<i>Storia del pensiero organizzativo</i>	Milano, Franco Angeli
<b>Barone M, Fontana A. A cura di Giorgio del Mare</b>	2016	<i>Prospettive per la Comunicazione Interna e il Benessere Organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia</i>	Franco Angeli
<b>Bovone L.</b>	1990	<i>In tema di postmoderno</i>	Milano, Vita e Pensiero
<b>Calcagno M.\</b>	1996	<i>L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management</i>	Economia&Management, n.5, pp. 37-53
<b>Castro-Martinez A., Torres-Martin J.L., Diaz-Morilla P.</b>	2022	<i>Comunicación interna, bienestar y felicidad organizacional en instituciones hospitalarias españolas durante la crisis de la COVID-19</i>	Revista internacional de relaciones públicas, N. 23, VOL. XII [pp. 143-162]
<b>Cerrato D.</b>	2004	<i>Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche</i>	<a href="http://www.researchgate.net/publication/263448381_Natura_e_determinanti_del_vantaggio_competitivo_sostenibile_nella_prospettiva_resource-based_alcune_riflessioni_critiche">www.researchgate.net/publication/263448381_Natura_e_determinanti_del_vantaggio_competitivo_sostenibile_nella_prospettiva_resource-based_alcune_riflessioni_critiche</a>
<b>Collins D.J.</b>	1994	<i>Research note: how valuable are organisational capabilities?</i>	Strategic Management Journal, Vol. 15, Special issue, pp. 143-152
<b>Cox T.H.</b>	1993	<i>Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice</i>	Okland, Berrett-Koehler Publisher
<b>Cox T.H., Blake S.</b>	1991	<i>Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness</i>	The Executive, 5, 3
<b>D'Egidio F.</b>	1993	<i>Il Global Service Management (GMS). Un approccio globale vincente nella</i>	Franco Angeli

		<i>nuova era dei servizi</i>	
<b>De Leo F.</b>	1995	<i>Le determinanti del vantaggio competitivo. Il contributo della resource-based view</i>	Milano, EGEA
<b>Di Raco A., Santoro G.M.</b>	1996	<i>Il manuale della comunicazione interna</i>	Guerrini e Associati
<b>Faccipieri S.</b>	1984	<i>Il processo di formulazione e di scelta delle strategie</i>	Bologna, Il Mulino, L'impresa industriale
<b>Fernandez J.P.</b>	1991	<i>Managing a Diverse Workforce: Regaining the Competitive Edge</i>	Wiley, University of California
<b>Fiocca R.</b>	2002	<i>L'impresa: un insieme (organizzato) di persone, che comunica</i>	Sinergie
<b>Friedman G.</b>	1971	<i>Problemi umani del macchinismo industriale</i>	Torino, Einaudi
<b>Gregory A.</b>	2000	<i>Planning and Managing Public Relations Campaigns</i>	London, Kogan Page (seconda edizione)
<b>Gregory A.</b>	2009	<i>Public Relations as Planned Communication</i>	Harlow, Prentice Hall
<b>Guth D.W., Marsh C.</b>	2000	<i>Public Relations: A Values-driven Approach</i>	Boston, Allyn & Bacon
<b>Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., &amp; Abbott, J.</b>	2021	<i>Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication</i>	International Journal of Hospitality Management, (93), 1-11, <a href="https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778">https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778</a>
<b>Hendrix J.A.</b>	1998	<i>Public Relation Cases</i>	Belmont, CA, Wadsworth Publishing Co.
<b>Invernizzi E.</b>		<i>Dalla Comunicazione interna alla Comunicazione organizzativi</i>	L'impresa
<b>Invernizzi E.</b>	2000	<i>La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi</i>	Milano, Giuffrè
<b>Jaén P. &amp; Cortés, A.</b>	2020	<i>Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por COVID-19</i>	Metas de Enfermería, 23(6),67-72 <a href="https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.23.100308">https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.23.100308</a>
<b>Kalla H.</b>	2005	<i>Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective</i>	Corporate Communications, An Internal Journal, 10(4):302-14
<b>La porte J.M.</b>	2001	<i>Entusiasmar a la propia institución: gestion y comunicacion interna en las organizaciones sin ánimo de lucro</i>	Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias
<b>Leonardi E.</b>	2020	<i>Comunicazione interna e processo. Come disegnare il diagramma di flusso con ZoomUp</i>	Franco Angeli
<b>Lippan S.A., Rumentl R.P.</b>	1982	<i>Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition</i>	Bell Journal of Economics, Vol. 11, pp.385-397
<b>Mazzei A. A cura di Rolando S.</b>	2004	<i>La comunicazione interna della Pubblica Amministrazione. Dinamiche di una nuova finestra. I grandi temi della comunicazione di pubblica utilità</i>	Milano, Franco Angeli, Vol. I

<b>Mazzei A., Esposito A.</b>	2012	<i>Il piano di comunicazione da strumento a processo organizzativo e relazione. Il caso Henkel Italia</i>	Mercati & Competitività
<b>Michienzi A.</b>		<i>La comunicazione per la salute. Guadagnare salute</i>	Milano, Zadig <a href="https://www.epicentro.iss.it/guadagnare-salute/formazione/materiali/GS_comunicazione_per_la_salute.pdf">https://www.epicentro.iss.it/guadagnare-salute/formazione/materiali/GS_comunicazione_per_la_salute.pdf</a>
<b>Musso P. (a cura di)</b>	2007	<i>Internal branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa</i>	Milano, Franco Angeli
<b>Nonaka I.</b>	1994	<i>Come un'organizzazione crea conoscenza</i>	Economia & Management, n. 3.
<b>Norman D. A.</b>	1993	<i>Things that Make us Smart, Defending Human Attributes In the Age of the Machine</i>	New York, Addison-Wesley, (tr. it. Le cose che ci fanno intelligenti, Il posto della Tecnologia nel mondo dell'uomo, Milano, Feltrinelli)
<b>Northcraft G.B., Neale N.A.</b>	1993	<i>Organizational Behavior: A Management Challenge</i>	Thomson Learning
<b>Onagro E.</b>	2001	<i>La logica per processi strumento per lo sviluppo organizzativo delle amministrazioni pubbliche</i>	SDA Bocconi
<b>Pintus E.</b>	1998	<i>La reingegnerizzazione dei processi nelle Pubbliche Amministrazioni</i>	SDA Bocconi [modificato Simeoni 2001]
<b>Rebora G., Meneguzzo M.</b>	1990	<i>Strategia delle amministrazioni pubbliche</i>	Torino, UTET
<b>Rezaee R., Niknam F., Zare S., Akbari S.</b>	2022	<i>Contributing Factors in Hospital Internal Communication based on Hospital Managers and Healthcare Personnel's Attitudes: A Qualitative Study</i>	Journal of Health Sciences & Surveillance System, 10(3):342-50
<b>Rinaldi C., Saitta P.</b>	2017	<i>Devianze e crimine. Antologia ragionata di teorie classiche e contemporanee</i>	PM edizioni
<b>Rotondi M.</b>	1998	<i>Il processo integrato di sviluppo delle persone</i>	Genova, Edizioni EMI
<b>Rotondi M.</b>	2003	<i>Formazione senza aula</i>	Genova, Edizioni EMI
<b>Rotondi M.</b>	2014	<i>Riconoscere il merito in Sanità</i>	Genova, Edizioni EMI
<b>Rotondi M.</b>	2019	<i>La gestione delle risorse umane in sanità. strategie di intervento per le Aziende sanitarie</i>	Milano, Franco Angeli
<b>Rumelt R.P.</b>	1984	<i>Towards a Strategic Theory of the Firm</i>	Englewood, Competitive Strategic Management, Prentice Hall, (trad. it.: "Verso un teoria strategica d'impresa", in L. Zan (a cura di) (1992), Torino, UTET, pp. 151-163
<b>Selznick P.</b>	1957	<i>Leadership in Administration</i>	New York, Harper and Row
<b>Senge P.M.</b>	1992	<i>La quinta disciplina</i>	Milano, Sperling &

<b>Serpelloni G., Simeoni E., Gomma M</b>	2002	<i>La definizione e la rappresentazione dei processi: principi di business process reengineering (BPR)</i>	Krupfer Verona, La Grafica, QUALITY MANAGEMENT nelle Dipendenze, Capitolo 14
<b>Smith R.</b>	2009	<i>Strategic Planning for Public Relations</i>	New York, Routledge, (terza edizione)
<b>Taylor F. W.</b>	1911	<i>L'Organizzazione scientifica del lavoro</i>	
<b>Teece D.J.</b>	1997	<i>Dynamic Capabilities and Strategic Management</i>	Strategic Management Journal, vol. 18, n. 7
<b>Riel C.B.M. Van</b>	1995	<i>Principles of Corporate Communication</i>	London, Prentice Hall
<b>Vecchiato G.</b>	2008	<i>Manuale operativo di relazioni pubbliche</i>	Milano, Franco Angeli
<b>Wilson L.J., Ogden J.D.</b>	2008	<i>Strategic Communications Planning</i>	Dubuque, IA, Kendall Hunt Publishing Company (quinta edizione)
<b>Wernerfield B.</b>	1984	<i>A Resource View of the Firm</i>	Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2.
<b>Zuboff S.</b>	1988	<i>In the age of the smart machine: The future of work and power</i>	New York, Basic Books
<b>Silvia Zanatta</b>		<i>Guardare vicino per vedere lontano: questione di punti di vista?</i>	Tesi di ricerca redatta per l'Università di Padova nell'A.A. 2012-2013 per il corso di Laurea Magistrale in Strategie di Comunicazione
<b>Marco Chemello</b>		<i>Comunicazione Interna: istruzioni per l'uso. L'impresa nella comunicazione delle meraviglie</i>	Tesi di ricerca redatta per l'università di PAdova nell'A.A 2013-2014 per il corso di Laurea Magistrale in Strategie di Comunicazione



## ALTRI DOCUMENTI

<b>Autore</b>	<b>Anno</b>	<b>Titolo</b>	<b>Fonte</b>
<b>Ares-Blanco, S., Astier-peña, M. P., Gómez-Bravo R., Fernández-García, M., &amp; Bueno-Ortiz, J. M.</b>	2021	<i>Gestión de los recursos humanos y estrategias de vacunación en atención primaria en Europa en la pandemia COVID-19</i>	Atención Primaria, 53(10), 102132, <a href="https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.102132">https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.102132</a>
<b>Ataguba, O. A. &amp; Ataguba, J. E.</b>	2020	<i>Social determinants of health: the role of effective communication in the COVID-19 pandemic in developing countries</i>	Global Health Action
<b>Hagen, L., Neely, S., Scharf, R., &amp; Keller, T. E.</b>	2020	<i>Social media use for crisis and emergency risk communications during the Zika health crisis</i>	Digital Government, Research and Practice, 1(2), 1-21, <a href="https://doi.org/10.1145/3372021">https://doi.org/10.1145/3372021</a>
<b>Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)</b>	1986	<i>Carta di Ottawa per la promozione della salute (Ottawa Charter for Health Promotion)</i>	
<b>Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)</b>	2005	<i>WHO outbreak communication guidelines</i>	
<b>Mazzei A.</b>	2006	<i>La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale</i>	Congresso Internazionale "Marketing Trends" Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 26-27 gennaio 2007
<b>Melki, J., Tamim, H., Hadid, D., Farhat, S., Makki, M., Ghandour, L. &amp; Hitti, E.</b>	2022	<i>Media Exposure and Health Behavior during Pandemics: The Mediating Effect of Perceived Knowledge and Fear on Compliance with COVID-19 Prevention Measures</i>	Health Communication, 37(5), 586-596, <a href="https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1858564">https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1858564</a>
<b>Methodos</b>		<i>Comunicazione Interna, social media, engagement: Verso l'azienda aperta?, Osservatorio Nuovi Trend della Comunicazione Interna 2012</i>	Report di ricerca. Disponibile all'indirizzo: <a href="https://www.insidemarket.it/wp-content/uploads/2015/11/comunicazione-interna-report.pdf">https://www.insidemarket.it/wp-content/uploads/2015/11/comunicazione-interna-report.pdf</a>
<b>Ministero della Salute</b>		<i>Piano sanitario nazionale 2006-2008</i>	<a href="https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_987_allegato.pdf">https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_987_allegato.pdf</a>

Data dell'ultimo accesso alle URL citate: 18 ottobre 2023



## SITOGRAFIA

---

[www.ema.europa.eu/en](http://www.ema.europa.eu/en)

[www.epicentro.iss.it/guadagnare-salute/formazione/](http://www.epicentro.iss.it/guadagnare-salute/formazione/)

[www.ienonline.org/ien/](http://www.ienonline.org/ien/)

[www.insidemarketing.it/](http://www.insidemarketing.it/)

---



## RINGRAZIAMENTI

La città di Padova mi ha accolto a braccia aperte due anni fa. Una ragazza su un treno proveniente da Genova e una sola grande valigia contenente più che vestiti, tanta paura e stanchezza. Poche forze di chi con tutto l'impegno e la fatica era giunta alla laurea triennale, nonostante la reclusione forzata in casa e il silenzio assordante di una vita interrotta. Se la mia bella Genova è stata una culla per me, le sue strade erano diventate forse un po' troppo "anziane". In Padova ho ritrovato il senso dello stare insieme, l'amicizia. E così in ogni strada si respira l'aria universitaria e giovanile. L'Università di Padova è stata una casa, così come tutti i professori che mi hanno quotidianamente ispirata e orientata verso il mio futuro. Tra loro, forse il più influente, il mio relatore Giampietro Vecchiato. A egli devo il ritrovato amore per le relazioni e la voglia di lasciare emergere il mio lato più umano e sociale a favore del prossimo. Mai avrei immaginato di chiudere questo emozionante percorso con il filo che mi tiene legata agli anni in cui indossavo la casacca da Oss. Devo un profondo grazie ai pazienti che ho incontrato nel mio cammino. Sono stati la fonte di amore più sincera che abbia conosciuto nella vita e, senza ombra di dubbio, una delle prove più grandi che abbia dovuto affrontare. Scegliere di aiutare chi è in una posizione di svantaggio e talvolta scegliere di accompagnarlo verso il termine della propria vita è un regalo che facciamo a noi stessi, perché il senso della vita e degli affetti si palesa ai nostri occhi e nulla resta tale a ciò che ci ha preceduto. Il sorriso di Aurora quando le incrociai i capelli in una bellissima treccia dopo giorni di fatica e solitudine. O ancora la grinta di Mauro che fece il possibile per lasciarmi il ricordo della sua tanto amata barca. O ancora lo sguardo di Walter quando si presentava puntuale per visitare una persona a lui cara e mi porgeva la sua più gentile gratitudine. È con i loro occhi e le loro storie che questa tesi ha preso forma, spinta dal desiderio di dar loro il luogo migliore in cui sentirsi protetti e ascoltati.

Vivendo in un'altra città riscopri i sacrifici che tu per prima e le persone che ti amano hanno scelto di fare per il tuo unico bene. E sebbene le strade non siano state

sempre facili da percorrere, ai miei genitori devo uno dei ringraziamenti più grandi; non sarei qui a scrivere queste pagine senza il loro sostegno. Un profondo grazie lo devo a mia madre, di cui forse spesso dimentico tutte le gesta eroiche che mi ha dedicato. Al giorno in cui insistette perché partissi, nonostante le difficoltà che sarebbero sopraggiunte. E a tutti i giorni passati, dove al grido unanime dei genitori “bisogna fare un liceo”, tu lasciasti che fossi libera di scegliere. Ora l’esperienza della scuola è un mio segno distintivo che non cambierei per nulla al mondo. E ancora ai giorni in cui ti dissi “studierò comunicazione” e alle mie preoccupazioni risposi che l’importante è e sarà sempre studiare ciò che piace, che il resto poi sarebbe venuto da sé.

Un pensiero lo devo a Irene, la mia prima amica, grande parte della mia storia. Mi auguro che tu possa continuare a ricordarmi dove io dimentico, e ad essere presenti l’una per l’altra in tutti i momenti che questa vita ci dedicherà. Sei la voce che meno desidero ascoltare quando devo affrontare la realtà, ma sarai sempre quella di cui avrò bisogno. Che possa essere questo mio traguardo uno dei tanti che, come sorella, potrò condividere assieme a te.

E un pensiero ad Andrea, che ha riempito silenziosamente la mia vita di affetto fraterno. Da te ho conosciuto uno dei più sinceri sensi della famiglia e dell’aiuto. Sarebbe uno stolto chi crede che tu sia solo un “ingegnere pragmatico”. In te ho visto una persona piena di valori che sa come starti vicino e supportarti, ancora prima che lo sappia io da sola.

Alla mia “isola dell’amicizia e della stupidità”, Maria, Renan, Fikriye, Cecilia, Laura, Allegra, Iris, Sharon, e tutte le persone e gli amici che ho incontrato in questi due anni meravigliosi. La Noemi di dieci, quindici, vent’anni vi ringrazia e ora si tormenta all’idea di dovervi salutare.

Maria, fatico a trovare le parole per esprimere tutta la gratitudine che ti devo. Sei stata la prima persona che ho conosciuto in questo viaggio, la prima a conoscere il peggio di me e a non respingermi mai, neanche quando ero io la prima a farlo. Mi hai bussato a quella porta così tante volte, che credo sarà una delle abitudini che più mi mancherà. Se solo sapessi quante cose mi hai insegnato, spero di poter un giorno ricambiare questo regalo.

Renan, già dal primo giorno che mi accolsi con un enorme e affettuoso abbraccio sul ciglio della porta, avrei dovuto capire che quel concentrato di energia mi avrebbe investito di amore nel tempo a venire. Mi mancheranno i tuoi passi rumorosi in giro per casa, gli abbracci improvvisi, i tuoi discutibili modi di mangiare il cavolo e la fiducia che mi ha sempre dato a occhi chiusi nel prendermi cura di te. Grazie per essere stata un'amica sincera e avermi ridato valore come persona.

Fifkiye, hai come un leggero soffio di vento accarezzato la mia vita. Nei miei momenti più difficili e tristi, hai incredibilmente sollevato la mia anima. I tuoi abbracci, i tuoi sguardi, le tue mani strette alle mie e le dolci parole con chi mi hai sostenuto; vorrei poter rivivere tutto ancora per ricordare a me stessa che l'amicizia esiste e che davvero può racchiudersi in piccoli gesti.

Siete state delle sorelle per me, una casa dove tornare. A voi devo la mia rinascita.

A Cecilia, le nostre vite sono legate da un filo rosso e mi piace credere che in qualche modo si siano già incrociate. Non ho mai trovato una persona con cui sentirmi tanto connessa da non avere bisogno di spiegarmi. Grazie per avermi capita e per aver custodito le mie ferite più grandi.

Ad Allegra devo la mia più sincera gratitudine, per avermi rispettata e aspettata quando ancora non ero pronta a costruire un'amicizia. Spero di averti restituito il favore, spingendoti verso quello specchio di cui tanto rifiutavi il riflesso.

A Laura che ha sempre scelto con cura le parole da dedicarmi. La gentilezza e la sincerità con cui si è rivolta a me è stata di grande stupore: in un corpo e un sorriso così leggeri, ho scoperto ardere del fuoco e un'amicizia senza compromessi.

E infine Iris e Sharon, il tempo non mi è stato compagno nel conoscerci a fondo, ma porterò sempre con me tutte le lezioni che abbiamo condiviso e le serate a chiacchierare o a divertirci in qualche locale di Padova.

Mi avete tutte restituito il senso dell'amicizia e di "appartenere" a qualcuno, a un gruppo. Ogni momento passato insieme è scolpito nei miei ricordi più felici e spero che, sebbene le nostre vite prenderanno strade diverse, possa esserci sempre il tempo per un tè insieme.

Lascio per ultimo forse il ringraziamento più difficile da scrivere, perché per Federico non credo basteranno mai tutte le parole di una vita. Da un fidanzato ci si aspettano lacrime e occhi colmi di paura e tristezza quando la sua compagna sceglie di studiare e vivere in un'altra città, è ciò che ammetto avrei fatto io, invece non vi è un solo giorno in cui tu non mi abbia spronato a essere felice, anche a costo di separarci. Hai sempre messo la mia felicità al primo posto, lontano da invidie che per natura avresti potuto accogliere. Un ragazzo umile e gentile, senza alcuna strada spianata, ma con una forte e immensa voglia di farcela, lavorando e puntando a una vita migliore. Tu, che mi hai dedicato i miti filosofici più struggenti e mi hai lasciato innamorare dell'arguto mondo della filosofia come solo un amante e curante di queste discipline sa fare: "La filosofia è in tutti i giorni, è ciò che di più pratico non esiste". Ho ricevuto da te un amore così tanto incondizionato da diventarne estremamente gelosa. Eppure la distanza è diventata uno dei miei ricordi più belli, perché è lì che ho compreso forse per la prima volta tutto il lavoro che abbiamo fatto insieme e per quale persona stavo lottando. Ci siamo scelti ancora. Ti ho scelto ancora come compagno di vita perché in te posso appoggiare il peso delle mie paure più sincere e dedicarti il mio sostegno quando il futuro ci chiederà mille altre volte di essere forti.

A una vita insieme.

A te, mia *anima*, mio vivere, mio *batticuore in bilico tra amore eterno e infarto*.