

**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA**

**Scuola di Medicina e Chirurgia - Dipartimento di Medicina - DIMED
Corso di Laurea Magistrale in Scienze delle Professioni Sanitarie Tecniche
Diagnostiche**

Presidente: Prof. Gianmaria Pennelli

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

**La comunicazione interna *top-down* nel coordinamento:
analisi percettiva**

Relatrice: Prof.ssa Beatrice Mantoan

Correlatore: Dott. Andrea Quaglia

**Laureanda:
Veronica Gualiumi
matr. 2060444**

Anno Accademico 2022 – 2023

ABSTRACT

Background

Nell'ambito dell'odierno scenario sanitario in continua evoluzione, la comunicazione interna emerge come fattore cruciale per il coordinamento efficace delle attività all'interno delle unità operative sanitarie. Questa ricerca mira ad esplorare l'importanza della comunicazione interna nella percezione dei coordinatori delle unità operative sanitarie ed il suo impatto sul coordinamento delle attività e sulla qualità delle cure fornite.

Obiettivi

Gli obiettivi principali di questa ricerca sono: esplorare il grado di consapevolezza dei coordinatori riguardo alla comunicazione di tipo *top-down* e valutare la loro percezione sull'efficacia di tale approccio nel coordinamento delle attività della propria Unità Operativa. In aggiunta, altro scopo è quello di identificare i fattori chiave che influenzano la percezione dei coordinatori in merito alla comunicazione *top-down*, tenendo in considerazione elementi fondamentali come la chiarezza dei messaggi, la frequenza delle comunicazioni e l'adattamento alle esigenze delle unità operative.

Materiali e Metodi

L'analisi è stata condotta mediante l'utilizzo di un questionario strutturato in 16 domande, somministrato ai coordinatori delle unità operative all'interno di diverse strutture sanitarie. Questo strumento ha consentito la raccolta di dati sia quantitativi che qualitativi relativi alle percezioni e alle opinioni dei partecipanti. L'approccio misto è stato integrato con interviste qualitative per ottenere una comprensione più profonda delle risposte quantitative, dando voce alle esperienze personali e alle sfumature delle opinioni.

Risultati

La ricerca ha sottolineato come la comunicazione interna rappresenti un pilastro fondamentale nell'ambito sanitario. Sebbene la maggior parte dei coordinatori riconosca la sua importanza, esistono disparità nella sua applicazione.

Le sfide legate alla comunicazione includono diverse inefficienze, ma sono state identificate anche opportunità di miglioramento, come un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nella pianificazione delle attività, l'organizzazione di più momenti formativi specifici ed un utilizzo più efficace degli strumenti di comunicazione esistenti. La ricerca sottolinea come migliorare la comunicazione interna nelle organizzazioni sanitarie sia fondamentale per garantire la qualità delle cure e la sicurezza dei pazienti, oltre a favorire un ambiente di lavoro positivo.

Conclusioni

In conclusione, questa ricerca mette in luce l'importanza di considerare le prospettive dei Coordinatori delle Unità Operative quando si parla di comunicazione top-down nel coordinamento delle attività sanitarie. L'analisi percettiva offre uno sguardo prezioso sulle esperienze e le opinioni dei professionisti coinvolti, sottolineando l'importanza di una comunicazione chiara, contestualizzata e ben gestita. I risultati di questa ricerca potrebbero così influenzare significativamente strategie e pratiche atte a migliorare l'efficacia della comunicazione top-down nell'ambito del coordinamento nelle strutture sanitarie, contribuendo alla qualità delle cure e al benessere del personale.

KEYWORDS: *Comunicazione interna, Coordinamento, Sanità, Coordinatore.*

SOMMARIO

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO I. La Comunicazione	9
1.1. Una definizione per la comunicazione.....	9
1.2. Il concetto di comunicazione	10
1.3. Il codice ed il contesto	14
CAPITOLO II. La Comunicazione organizzativa e l'ambito sanitario	17
2.1. La comunicazione interna e la sua evoluzione	17
2.2. Comunicazione <i>bottom-up</i> e <i>top-down</i>	20
2.3. Comunicazione efficace.....	23
2.4. La comunicazione come risorsa strategica nel campo della salute.....	25
2.5. Lacune in ambito sanitario.....	27
2.6. Il Coordinatore di Unità Operativa	29
2.7. Comunicazione e coordinamento in sanità: alcuni strumenti	30
CAPITOLO III. Lo studio	35
3.1. Obiettivo della tesi.....	35
3.2. Materiali e metodi utilizzati.....	36
3.3. Risultati	44
3.4. Discussione	59
3.5. Limiti dello studio.....	69
CONCLUSIONI	71
BIBLIOGRAFIA	75

INTRODUZIONE

La comunicazione è uno degli aspetti più importanti della vita umana e sociale. Ciò che rende gli esseri umani unici è la capacità di comunicare tra di loro attraverso una vasta gamma di mezzi e strumenti.

Per quanto riguarda il coordinamento delle attività in ambito sanitario, la comunicazione è sicuramente un elemento essenziale: la gestione delle cure, la pianificazione delle attività e la condivisione delle informazioni richiedono un'efficace comunicazione tra tutti gli attori coinvolti. La comunicazione è fondamentale per garantire la sicurezza dei pazienti, l'efficienza dei processi ed il buon funzionamento dell'organizzazione.

Nonostante la sua importanza, la comunicazione in sanità può celare svariate difficoltà a causa della complessità delle attività svolte dalle aziende sanitarie e delle relazioni e delle relazioni interpersonali tra gli operatori sanitari, per cui spesso risulta difficile coordinare persone con cultura e preparazione diverse per farle convergere su un progetto comune.

Questo elaborato si propone di approfondire l'importanza della comunicazione interna di tipo top-down che si instaura tra la figura del Coordinatore di Unità Operativa ed i membri del suo gruppo operativo in un'Azienda Sanitaria e, al contempo, di esaminare le buone pratiche di comunicazione che possono essere adottate nelle politiche strategiche delle Aziende Sanitarie stesse.

La ricerca, attraverso la somministrazione di un questionario rivolto ai Coordinatori di UU.OO. del comparto in sanità, si focalizza sull'analisi di tipo Percettivo riguardante la Comunicazione interna, individuando le sfide che la comunicazione presenta e le possibili soluzioni per migliorare la comunicazione tra gli operatori sanitari.

In definitiva, l'obiettivo che la tesi si pone è quello di fornire una panoramica completa sull'importanza del ruolo della comunicazione nel coordinamento delle attività in sanità e di fornire raccomandazioni per migliorare la comunicazione tra gli operatori sanitari e di conseguenza l'efficienza dell'assistenza sanitaria stessa.

CAPITOLO I. La Comunicazione

1.1. Una definizione per la comunicazione

Tutti noi siamo soggetti comunicanti e la comunicazione è parte integrante di ciascuno di noi. Come quanto formulato in modo scientifico dalla scuola di Palo Alto (Watzlawick te al., 1967) con l'assioma "è impossibile non comunicare": non ci è possibile scegliere se comunicare o meno, ma semplicemente in che modo farlo. Come affermato da Watzlawick, infatti, comunicazione e comportamento si eguagliano.

La comunicazione è un'attività relazionale ed è possibile considerarla come la continuazione dei nostri modi di sentire, dei nostri pensieri e punti di vista che si contrappongono o convergono nella realtà pubblica ad ogni livello. Si tratta del processo attraverso il quale le persone condividono informazioni, idee, emozioni e pensieri e rappresenta senza dubbio un elemento fondamentale della vita quotidiana di ciascuno.

Comunicare, inoltre, è "agire in un determinato modo verso un altro" (Anolli, 2012), ovvero nessuno scambio comunicativo è neutro, al contrario produce sempre degli effetti sugli scambi tra i partecipanti configurando un modello di relazione specifico con l'interlocutore attraverso un processo di influenza reciproca.

In uno o più gruppi, l'interazione tra i soggetti costruisce, condiziona e regola le concezioni di un determinato gruppo: da questo punto di vista, è possibile affermare come la comunicazione sia anche partecipazione, in quanto prevede la condivisione fra soggetti di significati e sistemi di comunicazione (Anolli, 2012).

La comunicazione è essenziale per il nostro modo di vivere, lavorare ed interagire con gli altri. È infatti attraverso essa che riusciamo a creare relazioni significative con le persone che ci circondano ed a costruire una comprensione condivisa del mondo intorno a noi. Oltre a questo importante elemento, la comunicazione assume un ruolo

fondamentale per il funzionamento delle organizzazioni e delle istituzioni, in quanto consente di coordinare le attività, di scambiare informazioni e di prendere decisioni.

In linea generale, il processo di comunicazione coinvolge sempre almeno due parti: il mittente ed il destinatario. Il mittente è la persona che invia il messaggio, mentre il destinatario è la persona che lo riceve. Il messaggio stesso, inoltre, può essere trasmesso attraverso vari canali, come la voce, il linguaggio del corpo, la scrittura, i media di massa ed i mezzi digitali.

La comunicazione può avvenire in vari contesti ed in diverse forme, come per esempio la comunicazione verbale, la comunicazione non verbale, la comunicazione scritta e la comunicazione digitale. Essa, inoltre, può essere influenzata da vari fattori, che talvolta possono rappresentare veri e propri ostacoli, come le convenzioni e le pratiche culturali, il contesto sociale, il livello di istruzione e l'esperienza personale. In aggiunta, la mancanza di chiarezza, la distorsione delle informazioni, la mancanza di ascolto attivo e le barriere linguistiche rappresentano sicuramente delle sfide in grado di ostacolare una comunicazione efficace. È per questo importante identificare e affrontare tali ostacoli per migliorare la comunicazione e prevenire eventuali problemi o malintesi.

1.2. Il concetto di comunicazione

Sebbene ci siano diversi tipi e altrettanti aspetti da considerare nel momento in cui si parla di comunicazione, molte volte non ci si rammenta del fatto che essa possiede delle regole che, se ignorate, rendono il processo comunicativo più complesso. Se da un lato la comunicazione potrebbe essere definita semplicemente come trasferimento di informazioni da parte di un emittente verso un ricevente, è più realistico pensare che oltre a ciò sussistano alcuni elementi che spesso sfuggono ad un'analisi non approfondita. Nel passaggio di informazioni, per esempio, non si può fare a meno di trasmettere sensazioni, atteggiamenti, emozioni e sentimenti, che il soggetto lo desideri

o meno. Secondo questo punto di vista, il processo comunicativo è chiaramente poco prevedibile e complesso.

Nel 1948 due ingegneri elettrotecnici, C.E. Shannon e W. Weaver, attraverso “*The Mathematical Theory Of Communication*” ricercano la modalità più efficace per riprodurre un segnale con la minore interferenza sul canale possibile.

I due ingegneri hanno elaborato il cosiddetto modello cibernetico, valido allo stesso modo negli scambi interpersonali ed in qualsiasi scambio comunicativo tra macchine. Tale modello rappresenta le basi per comprendere la complessità di qualsiasi processo comunicativo ed è per questo definito come il “modello classico della comunicazione”. Esso concettualizza il processo di comunicazione come un sistema di trasmissione e ricezione di informazioni tra un mittente e un destinatario attraverso un canale di comunicazione (vedi Figura 1).

Il modello cibernetico di Shannon e Weaver è suddiviso in diversi componenti chiave: un emittente (o sorgente), il messaggio, la codifica, il canale di comunicazione, la decodifica, il destinatario e possibili interferenze, note come rumore.

Più in particolare:

- Il mittente, o trasmettitore, è la fonte dell’informazione o del messaggio. Questo può essere un individuo, un gruppo o un’entità che ha l’intenzione di comunicare un messaggio specifico.
- Il messaggio è l’informazione che il mittente desidera comunicare al destinatario. Può essere una serie di parole, simboli, immagini o dati che portano significato.
- La codifica è il processo di conversione del messaggio in segnali o simboli adatti per la trasmissione attraverso il canale di comunicazione. La codifica implica l’uso di regole o convenzioni per rappresentare il messaggio in una forma che possa essere trasmessa efficacemente.

- Il mittente, una volta ricevute le informazioni, le traduce in messaggio da trasmettere lungo il canale di comunicazione. Quest'ultimo è quindi il mezzo attraverso il quale il messaggio viene trasmesso dal mittente al destinatario e può essere un mezzo fisico, come un telefono od una connessione Internet, o anche un mezzo meno tangibile, come il suono nell'aria per la comunicazione orale.
- La decodifica è il processo attraverso il quale il destinatario traduce i segnali od i simboli ricevuti dal mittente in un significato comprensibile. Questo processo è inverso alla codifica e richiede che il destinatario comprenda le regole o le convenzioni utilizzate dal mittente per la codifica.
- Il destinatario è colui che riceve il messaggio decodificato e lo interpreta. Egli è responsabile della decodifica e dell'attribuzione di significato al messaggio trasmesso dal mittente.
- Il rumore, infine, è qualsiasi interferenza o distorsione che può verificarsi durante la trasmissione del messaggio attraverso il canale di comunicazione. Questo può essere causato da fattori ambientali, interferenze elettroniche o difficoltà nel decodificare il messaggio da parte del destinatario.

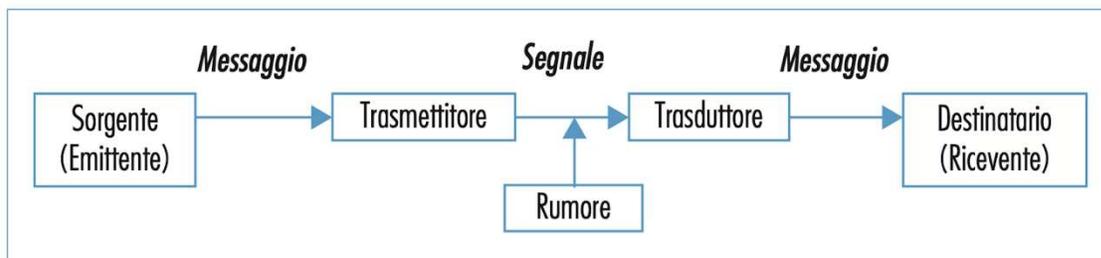


Figura 1. Schema semplificato della “Teoria Matematica della Comunicazione”, articolo pubblicato da C.Shannon nel 1948, che viene considerato una delle ricerche che fondarono la moderna teoria dell’informazione.

Il modello cibernetico della comunicazione di Shannon e Weaver ha contribuito in modo significativo alla comprensione della trasmissione di informazioni attraverso i canali di comunicazione. Tuttavia, è importante notare come questo modello presenti alcune limitazioni, in quanto semplifica notevolmente la complessità della comunicazione umana, ignorando aspetti come il contesto, il significato condiviso e gli elementi emotivi che spesso sono presenti nei processi comunicativi. Oltre a ciò, un altro limite della teoria matematica dell'informazione è rappresentato dalla concezione di una comunicazione di tipo unidirezionale. È per questo motivo che, all'analisi di Shannon, lo psicologo e filosofo P. Watzlawick ha aggiunto il concetto di *feedback*, definito come l'informazione di ritorno all'emittente di quanto e come il suo messaggio è stato ricevuto dal ricevente. Il feedback è in grado di influenzare la successiva codifica e trasmissione di ulteriori messaggi. In questo modo si crea quella che è stata definita "comunicazione a due vie", ovvero la comunicazione tra l'emittente e il ricevente e viceversa: l'emittente dovrebbe trasformarsi in ricevente dei segnali di ritorno e modificare gradualmente le modalità del suo approccio per facilitare la ricezione (Watzlawick, 1971). Emerge quindi, con il *feedback*, la possibilità di ottenere esiti non sempre prevedibili dalle premesse.

Il messaggio dello scambio comunicativo secondo la scuola di Palo Alto non è unitario, al contrario il contenuto della comunicazione può essere separato dalla qualità e dallo stile. È, pertanto, possibile affermare come ogni messaggio contenga un livello di "contenuto", ovvero la notizia, ed uno di "relazione", che definisce come il messaggio debba essere interpretato ed il rapporto esistente tra i partecipanti allo scambio comunicativo.

In conclusione, l'analisi della Scuola di Palo Alto e del modello classico della comunicazione getta una luce significativa sulle differenti prospettive attraverso le quali comprendiamo e interpretiamo il processo comunicativo. Mentre il modello classico propone un approccio lineare e diretto, in cui il mittente trasmette un messaggio al destinatario attraverso un canale, la Scuola di Palo Alto adotta un approccio più dinamico, considerando la comunicazione come un processo complesso

in cui il significato è costruito dalle interazioni tra gli individui. Questa visione più sfumata e contestuale sottolinea l'importanza delle influenze sociali, culturali e psicologiche nel modellare il significato di un messaggio. L'evoluzione da una prospettiva centrata sul mittente a una visione centrata sull'interazione sottolinea quanto sia cruciale considerare il contesto e le relazioni interpersonali nel comprendere appieno la natura dinamica e multiforme della comunicazione umana.

1.3. Il codice ed il contesto

Per quanto concerne le disfunzioni comunicative che non permettono il raggiungimento della reciproca comprensione, assumono un'importanza fondamentale il codice ed il contesto.

Il codice descrive come il “segnale” trasmette il messaggio (come la lingua utilizzata o la complessità dei termini utilizzati) e costituisce quindi il sistema di segni e simboli usato per rappresentare concetti, idee e informazioni durante la comunicazione. Il codice può includere il linguaggio verbale, la scrittura, i gesti, le espressioni facciali e altri segni non verbali. Esso è fondamentale per la trasmissione dei messaggi, in quanto fornisce un mezzo di comunicazione condiviso tra i partecipanti e deve essere identico per entrambe le parti coinvolte nella comunicazione. Se qualcuno parla in una lingua non conosciuta dall'interlocutore, ad esempio, il messaggio sarà composto da una serie di suoni non articolabili. Naturalmente, questo è un caso limite, che anche un interlocutore meno attento può vedere, ma ci sono casi in cui la differenza di codice è meno evidente e l'emittente ha difficoltà a comprenderlo. L'efficacia del codice nella comunicazione dipende infatti dalla sua chiarezza, dalla sua aderenza alle regole linguistiche e dalla sua comprensibilità da parte dei destinatari. È importante che esso sia appropriato al contesto e ai destinatari per garantire che il messaggio sia trasmesso in modo preciso e comprensibile. Ad esempio, in un contesto medico, il personale sanitario può utilizzare un codice specializzato per comunicare in modo accurato con i colleghi e i pazienti.

Il contesto, d'altra parte, si riferisce all'ambiente o alla situazione in cui avviene la comunicazione e fornisce il quadro di riferimento per l'interpretazione dei messaggi. Il contesto può influenzare il significato e la comprensione degli stessi e può essere fisico, sociale, culturale o temporale. Il contesto fisico comprende il luogo in cui avviene la comunicazione, il rumore di fondo e altri fattori ambientali che possono influenzare la comunicazione. Il contesto sociale riguarda le relazioni tra i partecipanti, la gerarchia organizzativa e le dinamiche di potere che possono influenzare il modo in cui i messaggi vengono trasmessi e interpretati, mentre il contesto culturale tiene conto di norme, valori e credenze culturali che possono differire da una comunità all'altra e influenzare in questo modo la comunicazione. Il contesto temporale, infine, si riferisce al momento in cui avviene la comunicazione e può influenzare l'interpretazione dei messaggi e può influire, ad esempio, sulla disponibilità di informazioni, sullo stato emotivo dei partecipanti e sulla presenza di eventi o contesti precedenti che possono influenzare la comprensione del messaggio.

L'importanza del codice e del contesto nella comunicazione risiede nel fatto che influenzano la chiarezza, la comprensione e l'efficacia del messaggio: utilizzare un codice appropriato al contesto e ai destinatari, e considerare il contesto in cui avviene la comunicazione, può contribuire a evitare malintesi, a migliorare la qualità delle informazioni trasmesse e a favorire una comunicazione più efficace nel complesso.

CAPITOLO II. La Comunicazione organizzativa e l'ambito sanitario

2.1. La comunicazione interna e la sua evoluzione

Per comunicazione interna, detta anche comunicazione organizzativa, si intende comunemente lo scambio di informazioni, messaggi e idee all'interno di un'organizzazione tra i soggetti che ne fanno parte, ovvero i dipendenti stessi. Si tratta, perciò, del processo attraverso il quale i membri dell'organizzazione comunicano tra loro, condividono conoscenze, coordinano le attività e creano un senso di appartenenza ed allineamento. La comunicazione interna svolge un ruolo fondamentale nel favorire una cultura aziendale coesa e collaborativa. Essa aiuta a trasmettere la visione, i valori e gli obiettivi dell'organizzazione a tutti i livelli, garantendo che tutti i membri abbiano una comprensione chiara delle aspettative e delle priorità dell'azienda. La comunicazione interna può inoltre contribuire a creare un clima organizzativo positivo, migliorare la motivazione dei dipendenti, nonché favorirne il coinvolgimento attivo.

Gli obiettivi della comunicazione interna possono essere suddivisi in tre aree principali (Mazzei, 2009) e sono essenzialmente volti a guidare i dipendenti verso le posizioni, i punti di vista e gli standard dell'azienda.

Il primo tra questi è rappresentato dalla diffusione delle informazioni di tipo istituzionale a tutti i livelli: questo è il processo di diffusione e di moltiplicazione della quantità di messaggi trasmessi all'interno dell'organizzazione con lo scopo di aumentare l'insieme di informazioni a disposizione dei dipendenti. Alcuni esempi possono essere la pratica delle riunioni con lo scopo di definire il punto sulla situazione, la documentazione di un progetto o le schede prodotto, l'affissione nelle bacheche di informazioni su cambiamenti organizzativi.

Un'altra area in cui la comunicazione interna si può collocare è rappresentata dal suo impiego avente scopo di rinforzare il senso di appartenenza all'organizzazione e di

migliorare, al tempo stesso, il clima organizzativo, direttamente condizionato dalla migliore disponibilità delle informazioni.

Il clima organizzativo rappresenta un sensore dello “stato di salute” di un’organizzazione ed è collegato alle performance aziendali, oltre che a fenomeni quali il *turnover*. Pertanto, l’interesse di chi gestisce questo processo è di monitorare le dinamiche interne tra le persone e il tessuto relazionale, al fine di avere uno sguardo attento e vigile sui delicati processi di gestione delle risorse umane.

Il terzo e ultimo aspetto che riguarda la sfera della comunicazione interna è l’utilizzo di essa per allineare il personale ai valori, alla missione e agli obiettivi dell’azienda, attraverso il miglioramento della comprensione dei programmi e delle caratteristiche dell’impresa, nonché quello di condividere la visione dell’organizzazione. Per costruire una buona comunicazione interna è infatti necessario partire da solidi riferimenti fatti di valori, *mission* e *vision* aziendale: tali basi sono una diretta emanazione della personalità e dell’identità aziendale e rappresentano l’inestimabile presupposto per il raggiungimento degli obiettivi.

Per quanto concerne l’approccio alla comunicazione interna, si sono susseguiti una serie di cambiamenti nel tempo, in linea con l’evoluzione dei modelli organizzativi dell’impresa.

La scuola classica di stampo meccanicistico è nata e si è affermata agli albori dell’organizzazione moderna, durante il periodo del management scientifico di H. Ford e F. W. Taylor (Maimone, 2010). Questa scuola era funzionale all’impostazione dell’ingegneria del lavoro ed era decisamente innovativa rispetto alle condizioni del lavoro industriale del diciannovesimo secolo: definì infatti un management di tipo sistematico, contrapposto all’approccio empirico che dilagava nell’Ottocento. L’obiettivo principale della comunicazione in questa realtà organizzativa era quello di diffondere input tecnici e stabilire logiche gerarchiche all’interno dell’organizzazione.

Con la nascita della scuola delle relazioni umane, la comunicazione diventa finalizzata al recupero della soddisfazione dell’individuo e all’interazione sociale. Gli esperimenti

di Elton Mayo (Gabassi, 2007) hanno evidenziato la natura sociale e relazionale dell'individuo e quanto sia importante la motivazione e il bisogno di sicurezza insito in ogni dipendente per trasformare l'azienda da un apparato tecnico ad un sottosistema sociale più flessibile ed equilibrato. A differenza di Taylor, Mayo prese in considerazione l'intero contesto del lavoro e non più solo l'aspetto retributivo.

Con l'introduzione del modello di produzione fordista, negli anni '20 dello scorso secolo, la comunicazione interna si standardizzò ulteriormente: i messaggi erano predeterminati e strutturati in modo da ottimizzare l'efficienza. La comunicazione in questo assetto organizzativo era prevalentemente verticale: le informazioni fluivano dal management verso i lavoratori e la comunicazione tra i lavoratori stessi era limitata e non incoraggiata.

Nel corso del XX secolo, con la predominanza dell'organizzazione di tipo burocratico, la comunicazione interna si incentra essenzialmente su procedure formali, gerarchie ben definite e canali di comunicazione stabiliti, con particolare attenzione a precisione e conformità alle regole. I messaggi erano trasmessi attraverso canali ufficiali e la comunicazione informale era spesso scoraggiata, in quanto considerata non professionale.

Dagli anni '50 in poi, si assistette ad un cambiamento nella prospettiva organizzativa, con l'emergere dell'approccio umanistico, il quale portò ad una maggiore attenzione verso il coinvolgimento dei lavoratori ed alla valorizzazione della comunicazione partecipativa. In questo periodo si iniziarono a sviluppare strumenti e pratiche di comunicazione che favorivano l'ascolto attivo, il dialogo e la collaborazione tra i membri dell'organizzazione.

È con l'avvento delle tecnologie digitali negli ultimi decenni che la comunicazione interna ha subito una trasformazione radicale. Le organizzazioni hanno dato inizio all'impiego di canali di comunicazione multicanale, come e-mail, intranet, *social media* interni e strumenti di messaggistica istantanea: ciò ha reso la comunicazione più veloce, più accessibile e più interattiva. Durante tale periodo, la comunicazione

informale tra colleghi è stata facilitata e le informazioni sono state rese condivisibili in tempo reale su diverse piattaforme.

Al giorno d'oggi, una comunicazione interna collaborativa ed orientata al coinvolgimento dei dipendenti sta assumendo un ruolo sempre più rilevante: le organizzazioni cercano di creare un ambiente di lavoro che favorisca il dialogo aperto, il feedback costante e la partecipazione attiva dei dipendenti.

2.2. Comunicazione *bottom-up* e *top-down*

Attualmente, la comunicazione all'interno delle organizzazioni può essere suddivisa secondo due tipologie principali: la comunicazione top-down e la comunicazione bottom-up. Esse rappresentano diverse direzioni e flussi di informazioni all'interno di un'organizzazione.

La comunicazione bottom-up è il modello comunicativo in cui l'informazione fluisce dal basso verso l'alto all'interno di un'organizzazione e nel quale le informazioni, le idee e le opinioni vengono trasmesse dai livelli inferiori della gerarchia aziendale ai livelli superiori. La comunicazione bottom-up può essere sia formale che informale e coinvolge principalmente i dipendenti che lavorano direttamente sul campo o direttamente a contatto con la popolazione, nel caso della sanità i pazienti.

L'importanza della comunicazione bottom-up risiede nel fatto che essa offre un canale attraverso cui le informazioni possono fluire dalle persone che sono più vicine all'azione e che hanno una conoscenza diretta delle situazioni. Questo tipo di comunicazione permette ai dipendenti di condividere le loro esperienze, le loro prospettive e le loro preoccupazioni con i livelli superiori dell'organizzazione, che possono essere preziose per prendere decisioni informate, apportare miglioramenti e affrontare eventuali problemi che potrebbero sfuggire ai dirigenti di alto livello.

La comunicazione bottom-up favorisce inoltre un clima organizzativo più inclusivo e partecipativo: quando i dipendenti si sentono ascoltati e vedono che le loro opinioni

sono prese in considerazione, si instaura un senso di fiducia, di coinvolgimento e di appartenenza all'organizzazione. Questo può sicuramente aumentare la motivazione, l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti, creando un ambiente di lavoro più positivo.

Questo modello comunicativo rappresenta un canale importante per raccogliere informazioni sulle esigenze dei dipendenti, le sfide operative e le opportunità di miglioramento e può aiutare a creare un ambiente di lavoro più collaborativo ed adattativo. Tuttavia, affinché la comunicazione bottom-up sia efficace, è importante che ci sia un'apertura ed una cultura organizzativa che favorisca il dialogo aperto e il libero scambio di informazioni.

Altro elemento essenziale è rappresentato dalla disposizione all'ascolto attivo dei dirigenti nei confronti dei dipendenti, permettendo la considerazione delle loro idee e rispondendo adeguatamente alle loro preoccupazioni. I canali di comunicazione formali, come le riunioni di gruppo, le sessioni di feedback ed i sondaggi interni, possono essere strumenti in grado di facilitare questo tipo di comunicazione.

La comunicazione bottom-up, inoltre, stimola l'innovazione ed il miglioramento continuo nell'organizzazione: i dipendenti sono incoraggiati a proporre idee innovative, ad individuare problemi ed a suggerire soluzioni migliorative. Ciò contribuisce senza dubbio a promuovere un ambiente di lavoro dinamico, in cui l'organizzazione può adattarsi ai cambiamenti e affrontare le sfide in modo proattivo.

D'altro canto, la comunicazione di tipo top-down è un modello in cui l'informazione fluisce dall'alto verso il basso, cioè attraverso i livelli gerarchici superiori ai livelli inferiori. In questo tipo di comunicazione, l'informazione si muove dai soggetti o dalle istituzioni detentrici di autorità e potere verso quelle che si trovano in posizioni subalterne. Difatti, l'aspetto fondamentale della comunicazione top-down è la sua natura unidirezionale: il destinatario è tenuto ad ascoltare e recepire l'informazione, senza possibilità di fornire feedback o di avviare una discussione aperta. La comunicazione top-down è spesso utilizzata nelle organizzazioni e nelle istituzioni per fornire istruzioni, linee guida, politiche e obiettivi dell'organizzazione. Essa ha la

finalità di fornire istruzioni chiare ed allineare le attività dei dipendenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Questo tipo di comunicazione è particolarmente efficace in situazioni in cui è necessaria una rapida diffusione di informazioni e l'allineamento di determinate attività. Uno dei vantaggi della comunicazione top-down, infatti, è l'essere in grado di assicurare una coerenza ed una direzione chiara all'interno dell'organizzazione: le decisioni vengono prese dai dirigenti e comunicate in modo univoco ai dipendenti, riducendo in questo modo il rischio di fraintendimenti e garantendo che tutti lavorino verso gli stessi obiettivi.

D'altro canto, la comunicazione top-down può presentare alcune limitazioni, come una mancanza di spazio per il coinvolgimento e la partecipazione dei membri del team e ad un senso di maggior distanziamento tra i livelli gerarchici. Ciò può portare a una mancanza di fiducia e coinvolgimento, con possibili conseguenze negative sul morale e sulla motivazione dei dipendenti.

Inoltre, la comunicazione top-down può ostacolare il flusso libero delle informazioni all'interno dell'organizzazione: i dipendenti potrebbero sentirsi intimoriti o riluttanti a condividere le proprie opinioni o suggerimenti con i dirigenti, limitando così l'innovazione e la possibilità di miglioramento continuo.

Entrambi gli approcci comunicativi possiedono vantaggi e sfide. La comunicazione top-down è estremamente utile per la trasmissione di informazioni direzionali e decisionali, garantendo un allineamento organizzativo. Tuttavia, essa può comportare una mancanza di trasparenza ed un senso di disconnessione tra i diversi livelli gerarchici. D'altra parte, la comunicazione bottom-up è in grado di favorire la partecipazione dei dipendenti, il coinvolgimento e l'innovazione, ma al contempo può richiedere una cultura organizzativa aperta e la volontà di ascoltare opinioni o suggerimenti provenienti da livelli gerarchici inferiori.

Per promuovere una comunicazione efficace, molte organizzazioni cercano di integrare entrambi gli approcci: questo può essere fatto attraverso canali di comunicazione formali, come riunioni interne, sessioni di feedback e sondaggi, nonché attraverso canali informali come colloqui individuali e incontri informali. Un'efficace

combinazione di comunicazione top-down e bottom-up è in grado di aiutare le organizzazioni verso il raggiungimento di una migliore comprensione reciproca, un più facile flusso delle informazioni ed a promuovere un clima di fiducia e collaborazione.

2.3. Comunicazione efficace

L'impiego di una comunicazione efficace è fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione o relazione umana. Essa implica la trasmissione di informazioni, pensieri, idee e sentimenti in modo chiaro, comprensibile e significativo tra le persone coinvolte. Una comunicazione efficace è in grado di favorire la comprensione reciproca, di promuovere la collaborazione, di prevenire i conflitti e di promuovere un clima di fiducia e apertura.

Diversi sono gli elementi che contribuiscono ad una comunicazione efficace, primi tra tutti la chiarezza e la coerenza del messaggio comunicativo. Una comunicazione efficace richiede, infatti, un linguaggio chiaro, semplice e diretto, dal momento in cui l'uso di termini tecnici od ambigui può generare confusione e fraintendimenti. Inoltre, è importante che i soggetti siano coerenti nel messaggio trasmesso, in modo che non vi siano contraddizioni od equivocità che potrebbero creare incertezza o fraintendimenti. L'ascolto attivo è sicuramente un altro elemento fondamentale per una comunicazione efficace. Ascoltare attivamente significa dedicare attenzione e interesse a chi sta parlando, senza interruzioni o distrazioni, oltre a sottintendere la partecipazione nel porre domande per chiarire e approfondire il significato del messaggio trasmesso. Questo dimostra rispetto e interesse per la persona con cui si sta comunicando, favorendo una maggiore comprensione reciproca e creando un ambiente più collaborativo e inclusivo, specie per quanto riguarda il contesto lavorativo.

La comunicazione efficace richiede inoltre la capacità di mettersi nei panni dell'altro e comprendere le sue emozioni, punti di vista e bisogni. L'empatia, infatti, rappresenta un altro tassello fondamentale poiché permette di comunicare in modo più sensibile e

rispettoso, facilitando la costruzione di relazioni positive e la risoluzione degli eventuali conflitti.

Altro fattore non di minore importanza per l'ottenimento di una comunicazione che sia efficace è rappresentato dal feedback. Il feedback permette infatti di fornire informazioni, opinioni o suggerimenti sull'efficacia della comunicazione ricevuta e, quando è impiegato in modo costruttivo, aiuta a migliorare la comprensione reciproca e a correggere eventuali errori o malintesi.

Una comunicazione efficace richiede, inoltre, la capacità di adattarsi ai diversi stili e bisogni comunicativi delle persone coinvolte. Ciò implica essere consapevoli delle differenze culturali, linguistiche e di personalità, e adattare il proprio approccio comunicativo di conseguenza: la flessibilità comunicativa aiuta così a creare un clima di comunicazione positivo e inclusivo.

Non di secondaria importanza è poi la scelta dei mezzi di comunicazione: a seconda del contesto e degli obiettivi, possono essere utilizzati diversi strumenti, come le conversazioni faccia a faccia, le e-mail, le videochiamate, le presentazioni o le riunioni di gruppo. Selezionando il mezzo di comunicazione più appropriato è possibile garantire che il messaggio sia trasmesso in modo efficace e che venga raggiunto il soggetto o la pluralità dei soggetti desiderati.

È dunque possibile affermare che gli elementi che caratterizzano la comunicazione efficace siano chiarezza, ascolto attivo, empatia, feedback, adattabilità e l'uso di mezzi di comunicazione appropriati. Adottare una comunicazione che sia efficace è essenziale per la creazione di relazioni positive, la prevenzione dei conflitti e il raggiungimento degli obiettivi comuni. Investire tempo e sforzi per sviluppare ed implementare le competenze comunicative può quindi portare a miglioramenti significativi nella qualità delle interazioni umane e nel successo delle organizzazioni. La comunicazione efficace, infatti, non riguarda solo la trasmissione delle informazioni, ma anche la creazione di un ambiente di lavoro sano e positivo. Una buona comunicazione interna può favorire un clima organizzativo in cui i dipendenti si

sentono ascoltati, valorizzati e coinvolti, incoraggiando al contempo l'innovazione, la condivisione di idee e la collaborazione tra i membri del team. Questo può contribuire a migliorare la soddisfazione dei dipendenti, la motivazione e la produttività complessiva dell'organizzazione.

2.4. La comunicazione come risorsa strategica nel campo della salute

La comunicazione è un elemento fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione, sia essa un'azienda privata, un ente pubblico o un'organizzazione sanitaria. In generale, nel contesto del mondo del lavoro, una comunicazione efficace svolge un ruolo cruciale nell'assicurare il corretto funzionamento dell'organizzazione, il coordinamento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi. Se si considera il contesto delle aziende sanitarie, la comunicazione assume un'importanza ancora maggiore in virtù della sua stretta relazione con la sicurezza dei pazienti e la qualità delle cure. Una comunicazione inefficace può infatti portare a gravi conseguenze, come errori di diagnosi, errori di terapia, ritardi nelle procedure e scarsa collaborazione tra i membri del team sanitario. D'altra parte, una comunicazione interna ed interprofessionale solida e chiara permette di migliorare la coordinazione delle cure, favorire la condivisione di informazioni cruciali e promuovere la sicurezza del paziente.

La comunicazione come risorsa strategica nel campo della salute è fondamentale per informare, coinvolgere, coordinare, gestire i rischi, favorire l'innovazione e migliorare il perseguimento del progetto salute della popolazione. Se si considerano gli aspetti che riguardano la comunicazione interna, questi si riferiscono agli scambi di informazioni, idee e conoscenze tra i membri del team sanitario all'interno dell'organizzazione; se efficace, la comunicazione interna è in grado di creare una cultura di collaborazione, coinvolgimento e trasparenza, promuovendo la condivisione di conoscenze e il raggiungimento di obiettivi comuni.

Uno degli aspetti chiave della comunicazione interna nel campo della salute è il coordinamento delle attività tra i diversi professionisti sanitari e le diverse unità operative: una comunicazione chiara e tempestiva permette di allineare le azioni, evitando sovrapposizioni e lacune nelle cure fornite ai pazienti. Questo coordinamento contribuisce a garantire una fornitura di cure integrate e coerenti, migliorando la continuità delle cure e riducendo il rischio di errori medici.

Un altro aspetto cruciale che riguarda la comunicazione interna all'interno del campo della salute è il coinvolgimento dei professionisti sanitari: una comunicazione aperta e inclusiva favorisce infatti il coinvolgimento attivo dei membri del team, promuovendo al tempo stesso un senso di appartenenza e di responsabilità verso gli obiettivi dell'organizzazione. Il coinvolgimento dei professionisti sanitari è essenziale per promuovere un ambiente di lavoro positivo, aumentare la soddisfazione professionale e migliorare il benessere del personale, il che si traduce in una migliore qualità delle cure fornite. È quindi possibile affermare come la comunicazione interna in sanità sia fondamentale per garantire il successo delle organizzazioni sanitarie e migliorare la qualità delle cure fornite ai pazienti, promuovendo il coordinamento delle attività, lo scambio di informazioni tra i professionisti sanitari, coinvolgendo attivamente il personale, diffondendo conoscenze e *best practice* e contribuendo anche alla gestione delle emergenze e delle crisi sanitarie. Investire nella promozione di una comunicazione interna efficace è un fattore chiave per migliorare la salute e il benessere della popolazione e per raggiungere gli obiettivi delle organizzazioni sanitarie.

2.5. Lacune in ambito sanitario

Le lacune nella comunicazione interna possono manifestarsi a diversi livelli e in vari contesti all'interno delle strutture sanitarie. Ad esempio, possono riguardare il coordinamento tra diverse unità operative, la condivisione di informazioni tra diversi professionisti sanitari o la comunicazione tra il personale e la direzione. Sfide come la mancanza di sistemi di comunicazione integrati, la cultura organizzativa e la formazione inadeguata sulle abilità comunicative possono contribuire alle lacune nella comunicazione interna in sanità. Queste ultime possono avere un impatto significativo sulla qualità delle cure e sulla sicurezza dei pazienti.

Una delle carenze riguardo alla comunicazione interna in ambito sanitario è rappresentata dallo scarso scambio di informazioni; la mancanza di un flusso di comunicazione efficace tra i membri del team sanitario può portare a errori, fraintendimenti e mancate informazioni cruciali, influenzando negativamente le decisioni cliniche e il trattamento dei pazienti.

In aggiunta a ciò, sistemi di comunicazione obsoleti o la mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate e quindi un'inefficienza nella condivisione dei dati possono rallentare la condivisione dei dati tra le unità operative, causando ritardi nei tempi di risposta e nelle procedure.

Un'altra lacuna della comunicazione interna sanitaria è individuata in una cultura organizzativa dove non viene fornita sufficiente importanza alla comunicazione stessa, contribuendo a una mancanza di trasparenza e collaborazione tra i reparti e/o Unità Operative sanitarie.

Un altro aspetto non di secondaria importanza è come lacune nella comunicazione verticale (tra management e personale) e nella comunicazione orizzontale (tra dipartimenti diversi) possano ostacolare la comprensione e la cooperazione tra le varie componenti dell'organizzazione sanitaria.

La mancanza di formazione è un altro aspetto fondamentale meritevole di particolare attenzione: il personale sanitario potrebbe non essere adeguatamente formato sulla comunicazione efficace, compresi i protocolli di comunicazione in situazioni di emergenza o di crisi. Oltre a ciò, una mancata chiarezza riguardo ai ruoli e alle responsabilità può comportare una comunicazione inefficace, con duplicazione di compiti o compiti trascurati.

È importante affermare anche che l'ambiente nel quale avviene la comunicazione dovrebbe essere il più possibile favorevole allo sviluppo di una comunicazione efficace: un ambiente in cui non viene incoraggiato o valorizzato il feedback tra i membri del team non può che impedire il miglioramento continuo dei processi e delle procedure.

La mancanza di strumenti specifici per la comunicazione interna, come sistemi di messaggistica sicuri o piattaforme collaborative, rappresenta sicuramente un altro elemento in grado di compromettere il coordinamento tra i membri del team.

Ultimo ma non meno importante elemento in grado di pregiudicare il processo di comunicazione interna efficace è un alto livello di stress e sovraccarico lavorativo a cui il personale sanitario è sottoposto, con conseguenze che potrebbero ricadere senza dubbio sul coordinamento del team nell'erogazione di prestazioni di assistenza sanitaria, e di conseguenza sulla sicurezza dei pazienti.

2.6. Il Coordinatore di Unità Operativa

Il ruolo del coordinatore di unità operativa in ambito sanitario è di cruciale importanza per garantire una gestione efficace e coordinata delle attività all'interno di un reparto ospedaliero o di un'unità di assistenza sanitaria. Il coordinatore svolge un ruolo chiave nell'assicurare la qualità delle cure e il benessere dei pazienti, oltre a facilitare la collaborazione tra i membri del team sanitario. Nell'esercizio di queste importanti funzioni è evidente come la comunicazione svolga un ruolo fondamentale.

Il coordinatore di unità operativa è un professionista sanitario con una solida formazione e competenze nel settore della salute, spesso con esperienza clinica ed amministrativa. Il suo principale compito è garantire una gestione efficiente e armoniosa del reparto o dell'unità operativa, in modo che tutte le attività siano espletate in modo tempestivo ed accurato. A tal fine, il coordinatore lavora a stretto contatto con il personale medico ed infermieristico, nonché altri professionisti del team sanitario, per assicurarsi che i servizi forniti siano ottimali per i pazienti.

Tra le principali responsabilità del coordinatore di unità operativa vi è la pianificazione e l'organizzazione delle risorse umane e materiali. Egli supervisiona l'assegnazione dei compiti ai membri del team, assicurandosi che ognuno abbia un chiaro ruolo e responsabilità. Inoltre, egli collabora con il personale per garantire che siano rispettate le norme e le procedure aziendali, così come le linee guida cliniche, in modo da offrire cure che siano sicure ed efficaci.

Altro aspetto di non secondaria importanza riguardo al ruolo del coordinatore di unità operativa è la gestione delle emergenze e delle situazioni critiche: è responsabile di coordinare il personale in caso di eventi imprevisti o situazioni di crisi, assicurandosi che vengano prese decisioni rapide ed adeguate per la sicurezza dei pazienti e del personale.

Il coordinatore di unità operativa gioca inoltre un ruolo essenziale nel miglioramento della qualità delle cure, partecipando all'analisi dei dati relativi alle prestazioni del reparto o dell'unità e collaborando con il team per identificare aree di miglioramento e

attuare strategie correttive. Inoltre, promuove la formazione continua del personale per garantire un costante aggiornamento sulle migliori pratiche cliniche e di gestione.

La comunicazione è un elemento fondamentale per il coordinatore di unità operativa: è importante che egli mantenga un costante scambio di informazioni con il personale, i pazienti e le altre figure coinvolte nel processo di cura. Una comunicazione chiara e aperta contribuisce a evitare errori, fraintendimenti e a garantire che tutti gli attori previsti siano coinvolti nel processo decisionale.

Si può dunque affermare come il ruolo del coordinatore di unità operativa in ambito sanitario sia cruciale per garantire una gestione efficiente e di qualità delle cure all'interno di un reparto ospedaliero o di un'unità di assistenza; attraverso la pianificazione, l'organizzazione, la gestione delle risorse ed una comunicazione efficace, il coordinatore contribuisce a fornire cure sicure, tempestive ed efficaci ai pazienti, promuovendo la collaborazione e il benessere del team sanitario.

2.7. Comunicazione e coordinamento in sanità: alcuni strumenti

Coordinare significa “ordinare insieme, disporre più cose o elementi nell’ordine più adatto al fine che si vuol raggiungere” (Treccani). Il termine, riferito ad un’organizzazione, sta quindi ad indicare il processo di integrazione e/o creazione di collegamenti tra parti differenti della stessa per conseguire una serie di obiettivi collettivi. Nel contesto sanitario, coordinare è un termine che indica l'azione di gestire e integrare gli sforzi di diverse figure professionali e servizi sanitari coinvolti nella cura di un paziente o nella gestione di un processo sanitario.

Vorobeychik et al. hanno sottolineato e rimarcato nel loro studio il valore sostanziale che la comunicazione possiede nel facilitare il processo generale del coordinamento. Si tratta, infatti, del fondamento per un ambiente di lavoro collaborativo e trasparente, in cui il coordinamento efficace tra i membri del team sanitario è cruciale per garantire cure di qualità e migliorare il benessere dei pazienti. Esaminare i vari strumenti e canali di comunicazione utilizzabili dai Coordinatori di Unità Operativa permette di fornire

un'analisi approfondita del loro impatto sulla gestione delle cure e sull'efficacia del team sanitario.

L'analisi di revisione effettuata da Vermeir et al. ha sottolineato come la comunicazione scritta rimanga la forma comunicativa più ampiamente adottata nel mondo della cura ed assistenza sanitaria. Uno degli strumenti comunicativi più comunemente utilizzato è la comunicazione di tipo digitale, rappresentata dalle e-mail o dai messaggi istantanei, spesso utilizzata per comunicazioni formali o informali all'interno del team sanitario. Tali strumenti possono essere indubbiamente considerati vantaggiosi grazie allo scambio tempestivo e tracciabile delle informazioni.

Le piattaforme digitali interne sono un'altra risorsa preziosa per la comunicazione interna. Queste piattaforme offrono spazi di condivisione per informazioni, documenti e notizie in tempo reale, e permettono di creare un ambiente di lavoro collaborativo e centralizzato, facilitando la comunicazione tra i membri del team sanitario anche quando sono fisicamente distanti. Attraverso tali piattaforme, i coordinatori possono raggiungere il personale in modo efficace, condividerne le conoscenze e facilitare il coordinamento delle attività. Tali piattaforme possono includere intranet aziendali, app di messaggistica istantanea o piattaforme di collaborazione online.

Le riunioni interne rappresentano un altro metodo tradizionale, ma non per questo meno efficace, per la comunicazione interna in un team sanitario. Queste consentono ai coordinatori di interagire direttamente con il personale, incoraggiando lo scambio di idee, fornendo l'opportunità di discutere riguardo questioni di tipo critico e di prendere decisioni collettive. Le riunioni di team promuovono il coinvolgimento del personale, incoraggiando la partecipazione attiva e la condivisione delle sfide e delle *best practice*.

Per comunicazioni immediate, i coordinatori spesso utilizzano comunicazioni verbali, essenziali per il coordinamento delle attività all'interno delle unità operative sanitarie. Questo tipo di comunicazione avviene durante incontri faccia a faccia, conversazioni telefoniche o brevi scambi di informazioni tra i membri del team. La comunicazione verbale è particolarmente importante durante situazioni di emergenza o crisi, quando

le informazioni devono essere trasmesse rapidamente e con chiarezza. Sebbene siano veloci ed efficaci, è importante garantire che queste comunicazioni vengano documentate per evitare incomprensioni o perdita di informazioni.

Le lavagne o bacheche informative sono strumenti fisici posti in luoghi strategici all'interno delle unità operative e vengono utilizzate per visualizzare informazioni importanti, aggiornamenti o direttive, consentendo così al personale sanitario di avere un'istantanea delle attività e degli obiettivi in corso.

La comunicazione interna nel contesto sanitario comprende, infine, anche le comunicazioni istituzionali provenienti dall'organizzazione sanitaria o dalle autorità. Tali comunicazioni includono aggiornamenti sugli obiettivi strategici, politiche aziendali, normative o direttive a cui il personale sanitario deve attenersi.

È importante evidenziare come la scelta del canale di comunicazione dipenda dalla natura e dall'urgenza delle informazioni da trasmettere: i coordinatori dovrebbero adottare un approccio flessibile e integrato, utilizzando più strumenti di comunicazione in modo sinergico per massimizzare l'impatto.

Affinché gli strumenti e i canali di comunicazione interna siano efficaci, è essenziale adottare alcune *best practice*, le quali includono la garanzia di chiarezza e tempestività delle comunicazioni, la promozione della partecipazione attiva del personale, l'incoraggiamento di una comunicazione bidirezionale, il supporto tecnologico per garantire la fruibilità dei canali digitali e la regolare valutazione dell'efficacia della comunicazione per apportare eventuali miglioramenti.

Tutti gli strumenti ed i canali di comunicazione interna sopra menzionati svolgono un ruolo chiave nel favorire il coordinamento efficace delle attività all'interno delle unità operative sanitarie. L'utilizzo di piattaforme digitali, riunioni di team, comunicazioni verbali, lavagne informative e comunicazioni digitali permette di creare un ambiente di lavoro collaborativo e trasparente, migliorando la condivisione di informazioni rilevanti e la qualità delle cure fornite ai pazienti. È per questo notevolmente importante

che gli strumenti di comunicazione siano scelti con attenzione in base alle esigenze specifiche del contesto sanitario; in questo modo vengono garantite una comunicazione efficace ed una gestione ottimale delle attività sanitarie.

CAPITOLO III. Lo studio

3.1. Obiettivo della tesi

L'obiettivo principale di questa tesi è quello di esaminare in modo approfondito l'importanza e l'impatto della comunicazione interna nel contesto sanitario, specie per quanto riguarda il profilo del coordinatore di Unità Operativa. La comunicazione interna riveste un ruolo cruciale nel garantire il coordinamento efficace delle attività all'interno delle organizzazioni sanitarie, facilitando la collaborazione, promuovendo una comunicazione aperta e trasparente all'interno del team e, al tempo stesso, influisce direttamente sulla qualità delle cure fornite ai pazienti.

La presente tesi mira da esplorare gli strumenti ed i canali di comunicazione interna che possono essere adottati nell'attività di coordinamento ed esaminare la percezione dei coordinatori riguardo al tema. Attraverso un questionario si è cercato di comprendere il modo con il quale i coordinatori utilizzano gli strumenti comunicativi efficaci per scambiare informazioni e promuovere una comunicazione tempestiva ed accurata tra il personale sanitario.

Il focus specifico della ricerca è rivolto quindi ai coordinatori di Unità Operativa, i quali svolgono un ruolo di rilievo nella gestione della presa in carico dei pazienti e nel coordinamento delle attività tra diversi professionisti sanitari. La suddetta figura ricopre un ruolo di interfaccia tra i membri del team sanitario e la Direzione aziendale, essendo responsabile del flusso di informazioni, della gestione delle risorse e della promozione di una cultura di comunicazione aperta e collaborativa.

Attraverso un'indagine approfondita ed un'analisi dei dati raccolti, la tesi intende fornire una panoramica completa sull'importanza della comunicazione interna nel coordinamento delle unità operative sanitarie. I risultati e le conclusioni della ricerca contribuiranno a promuovere una maggiore consapevolezza sull'importanza della comunicazione interna nel contesto sanitario ed a fornire raccomandazioni pratiche per migliorare il coordinamento delle attività.

Inoltre, il presente elaborato aspira a sensibilizzare il ruolo cruciale dei coordinatori di unità operative come facilitatori della comunicazione interna e al fine di costruire un clima organizzativo positivo.

3.2. Materiali e metodi utilizzati

Per eseguire l'analisi percettiva oggetto della presente tesi è stato utilizzato un questionario. Il questionario rappresenta uno strumento di indagine essenziale per la raccolta di informazioni sulle percezioni individuali in una grande coorte. Esso è particolarmente efficace per catturare la situazione attuale che riguarda un determinato tema, con il fine di raccogliere informazioni sulla popolazione che viene analizzata e descrivere il fenomeno che viene osservato (Jones, 2013).

Il questionario è stato progettato per indagare sul tema della comunicazione interna, più in particolare la comunicazione di tipo top-down, che riguarda la figura del coordinatore di unità operativa sanitaria. Il questionario è stato strutturato in modo da comprendere diversi aspetti chiave della comunicazione interna, come per esempio la conoscenza del tema, gli strumenti comunicativi conosciuti e quelli impiegati nella propria realtà operativa. In generale, il questionario si prefigge di indagare la percezione dei coordinatori riguardo la comunicazione interna quale strumento per una migliore erogazione delle cure e maggiore soddisfazione del personale.

Il questionario è stato progettato attraverso piattaforma Google Moduli e si compone di 16 quesiti, per la maggior parte in tipologia chiusa a risposta multipla, alcuni dei quali anche con più opzioni di scelta selezionabili dall'intervistato. Quasi tutte le domande offrono all'intervistato anche la possibilità di selezionare l'opzione di risposta "Altro", così da poter includere le eventuali opzioni mancanti tra quelle elencate. Inoltre, sono state incluse due domande aperte per consentire ai partecipanti di chiarire, argomentare o porre suggerimenti in merito al tema della comunicazione interna. Tali domande aperte, anche se poche, sono in grado di fornire ulteriori elementi concernenti le dinamiche della comunicazione interna attuali ed offrono la possibilità di esplorare aspetti non inclusi dalle domande chiuse.

Il processo di sviluppo del questionario è iniziato con una revisione della letteratura esistente sulla comunicazione interna nel contesto sanitario e sul ruolo dei coordinatori di unità operative. Questa fase di ricerca ha permesso di identificare i principali temi da esplorare nel questionario.

Successivamente, è stata creata una lista preliminare di domande chiuse basate sui temi identificati durante la fase di ricerca: le domande sono state strutturate in modo da essere chiare, concise e pertinenti agli obiettivi della tesi.

Una volta ultimato, il questionario è stato sottoposto in modalità online tramite e-mail ai Coordinatori di unità operative presso Aziende Sanitarie Locali, Aziende Ospedaliero-Universitarie e strutture private accreditate di tutte le strutture in Regione Veneto e non, grazie alla collaborazione e mediazione da parte delle diverse Direzioni delle Professioni Sanitarie che lo hanno distribuito.

La partecipazione al questionario da parte dei coordinatori è stata del tutto volontaria ed anonima per i partecipanti, con il fine di garantire la riservatezza delle risposte.

Il periodo di rilevazione relativo ad i risultati ottenuti comprende l'arco temporale tra il 15/07/2023 ed il 9/09/2023.

I contenuti del questionario possono essere suddivisi in tre diverse sezioni:

- Una prima parte riguarda il percorso formativo del partecipante, con l'obiettivo di acquisire una comprensione più approfondita del background accademico e professionale dei Coordinatori delle Unità Operative sanitarie, il contesto in cui essi operano, inclusa la tipologia di struttura sanitaria e la regione di appartenenza. Inoltre, in questa sezione si intende esplorare il loro percorso di formazione accademica per valutare se abbiano ricevuto istruzione specifica in merito alla comunicazione durante gli studi universitari. Tale sezione aiuta a comprendere la base formativa dei coordinatori e come essa possa influenzare le loro competenze comunicative.

- La seconda parte del questionario si concentra sull'importanza attribuita dai Coordinatori alla comunicazione interna nelle Unità Operative. Utilizzando una scala di valutazione da 0 a 5, lo scopo è quello di valutare quanto essi ritengano di conoscere l'argomento della comunicazione e quanto considerino essenziale la comunicazione interna per il coordinamento delle attività sanitarie. Domande aperte in questa sezione consentono ai coordinatori di motivare le loro risposte, offrendo spiegazioni approfondite. Questa sezione è in grado di fornire un'immagine chiara delle percezioni e delle opinioni dei coordinatori sulla comunicazione interna.
- L'ultima sezione del questionario intende esplorare le pratiche effettive di comunicazione interna adottate dai coordinatori e dalle rispettive organizzazioni sanitarie. Viene chiesto, infatti, come vengano comunicati agli operatori sanitari gli obiettivi e le direttive dell'organizzazione ed in che modo si favorisce il coinvolgimento e il feedback del personale. Viene indagato anche il numero di riunioni che i coordinatori tengono con il personale e sui canali di comunicazione utilizzati. Inoltre, viene chiesto ai partecipanti se sono attualmente in atto strategie comunicative e si cerca di valutare l'efficacia dei canali di comunicazione interna in uso. Tale sezione offre la possibilità ai coordinatori di fornire suggerimenti e proposte per migliorare la comunicazione interna. Più in generale, quindi, questa sezione ci fornisce informazioni dettagliate sulle pratiche comunicative e le eventuali aree di miglioramento nell'ambito della comunicazione interna nel contesto sanitario.

Si riporta nella Tabella I sottostante l'elenco totale delle domande e delle risposte contenute nel questionario.

Tabella I.

Domanda	Risposte
1. In quale struttura sanitaria lavora ed esercita quindi le funzioni di Coordinatore?	<ul style="list-style-type: none"> a. AZIENDA SANITARIA LOCALE - Regione Veneto b. AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA - Regione Veneto c. STRUTTURA PRIVATA ACCREDITATA - Regione Veneto d. AZIENDA SANITARIA LOCALE - altra Regione e. AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA - altra Regione f. STRUTTURA PRIVATA ACCREDITATA - altra Regione g. Altro
2. Quale/i titoli di studio possiede?	<ul style="list-style-type: none"> a. Master di I livello b. Master di II livello c. Laurea Magistrale d. Altro
3. Ha appreso nozioni relative alla comunicazione nella sua carriera universitaria? Se sì, dove? (è possibile selezionare più opzioni di risposta)	<ul style="list-style-type: none"> a. Laurea Triennale b. Laurea Magistrale c. Master di I livello d. Master di II livello
4. Quanto ritiene di conoscere il tema della comunicazione, su una scala da 0 a 5?	<ul style="list-style-type: none"> a. 0 = non conosco l'argomento b. 1 = ho sentito parlare dell'argomento ma non ho mai provveduto ad approfondire c. 2 = mi ricordo di avere studiato il tema all'università, ma non ricordo molto a riguardo d. 3 = comprendo l'importanza della comunicazione ma ritengo ci siano aspetti più importanti e. 4 = ho studiato l'argomento nel mio percorso universitario e cerco di applicarlo nella mia realtà lavorativa f. 5 = ho studiato l'argomento nel mio percorso universitario, conosco le regole per una comunicazione efficace, la sua importanza e applico strategie comunicative per un miglior funzionamento dell'organizzazione in cui opero

5. Quanto ritiene che la comunicazione interna sia essenziale per il coordinamento delle attività all'interno della sua unità operativa?	<ul style="list-style-type: none"> a. Estremamente essenziale b. Moderatamente essenziale c. Poco essenziale d. Non essenziale e. Non saprei
6. Motivare brevemente la risposta precedente	<i>risposta libera aperta</i>
7. Cosa rende, secondo lei, la comunicazione "efficace"? (è possibile selezionare più opzioni di risposta)	<ul style="list-style-type: none"> a. Organizzazione di riunioni periodiche b. Favorire il feedback e la partecipazione collettiva c. Utilizzo di mezzi comunicativi appropriati d. Trasmissione delle informazioni che riguardano la propria UO e. Altro
8. Ritiene che una comunicazione interna più efficace possa portare a risultati migliori nell'erogazione delle cure e nella soddisfazione del personale?	<ul style="list-style-type: none"> a. Sì b. No c. Non saprei
9. Come vengono comunicati agli operatori sanitari gli obiettivi annuali e le direttive dell'organizzazione sanitaria?	<ul style="list-style-type: none"> a. Attraverso e-mail o comunicati scritti b. Attraverso riunioni informative c. Attraverso la bacheca virtuale o piattaforma collaborativa d. Non vengono comunicati e. Non saprei f. Altro
10. Come favorisce il coinvolgimento e il feedback del personale nel processo decisionale all'interno della sua unità operativa? (è possibile selezionare più opzioni di risposta)	<ul style="list-style-type: none"> a. Richiedendo feedback e suggerimenti tramite canali di comunicazione interna b. Organizzando riunioni partecipative c. Coinvolgendo il personale nella pianificazione delle attività e dei progetti d. Altro
11. Quante riunioni tiene all'anno con il proprio personale per discutere le problematiche, novità o questioni generali e organizzative che riguardano la sua Unità Operativa?	<ul style="list-style-type: none"> a. Nessuna b. Meno di 5 all'anno c. Tra 5 e 10 all'anno d. Tra 10 e 20 all'anno e. Oltre 20 all'anno
12. Quali strumenti o canali di comunicazione interna utilizza per interagire con il personale della sua unità operativa? (È possibile selezionare più risposte)	<ul style="list-style-type: none"> a. Riunioni interne b. Chat interna o e-mail c. Bacheca virtuale o piattaforma collaborativa d. Circolari o comunicati scritti e. Briefing f. Debriefing g. Team building

	<ul style="list-style-type: none"> h. Intranet i. Altro
13. In riferimento alla domanda precedente, ci sono uno o più strumenti di comunicazione che non conosce o di cui non sa molto a riguardo?	<ul style="list-style-type: none"> a. Riunioni interne b. Chat interna o e-mail c. Bachecca virtuale o piattaforma collaborativa d. Circolari o comunicati scritti e. Briefing f. Debriefing g. Team building h. Intranet i. Conosco tutti gli strumenti di comunicazione citati
14. Sono attualmente in atto strategie comunicative che riguardano la sua Azienda Ospedaliera/ULss/Unità Operativa? (per esempio Piano della Comunicazione, sistema di feedback, organizzazione di momenti formativi e di sviluppo, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> a. Sì b. No c. Non saprei
Se sì, quali?	<i>risposta libera aperta</i>
15. Come valuta l'efficacia dei canali di comunicazione interna attualmente in uso presso la sua Azienda/ULss/Unità Operativa?	<ul style="list-style-type: none"> a. Molto efficaci b. Abbastanza efficaci c. Poco efficaci d. Non vengono usati e. Non saprei
16. Quali suggerimenti o proposte avrebbe per migliorare la comunicazione interna all'interno dell'organizzazione sanitaria?	<i>risposta libera aperta</i>

La prima domanda del questionario cerca di stabilire l'ambito in cui il partecipante lavora ed opera nel ruolo di coordinatore che ricopre. Questa informazione è fondamentale per avere una panoramica della distribuzione della conoscenza e percezione del tema della comunicazione interna all'interno delle diverse realtà sanitarie (Aziende Ospedaliere-Universitarie, Aziende Sanitarie Locali o strutture private convenzionate).

Nella seconda domanda di tale questionario si è cercato di raccogliere informazioni riguardo la formazione accademica del partecipante. Infatti, i diversi titoli di studio possono influenzare la comprensione e l'approccio alla comunicazione.

Il quesito 3 vuole indagare ulteriormente sulla formazione del partecipante, chiedendo in modo specifico se egli abbia affrontato il tema della comunicazione durante gli studi universitari; la formazione iniziale, infatti, potrebbe influenzare le abilità comunicative.

La domanda 4 valuta la familiarità del partecipante con il concetto di comunicazione: è importante comprendere la base di conoscenza dell'individuo riguardo all'argomento cardine del presente elaborato di tesi. Per fare ciò, al partecipante è stato richiesto di misurare la propria conoscenza a riguardo su una scala da 0 a 5.

Nella quinta domanda del questionario il partecipante è invitato a valutare l'importanza della comunicazione interna per il coordinamento delle attività all'interno della sua unità operativa, in un range di risposte da "estremamente essenziale" a "non essenziale", con l'inclusione dell'opzione "non saprei". Il fine di tale domanda è, quindi, quello di ottenere una valutazione soggettiva dell'importanza della comunicazione.

Successivamente, viene chiesto al partecipante di fornire una breve spiegazione delle ragioni che hanno motivato la risposta data alla domanda 5. Questo offre un'opportunità per ottenere una comprensione più dettagliata del punto di vista del partecipante.

Il quesito 7 mira ad identificare quali elementi il partecipante considera fondamentali per una comunicazione interna efficace: oltre agli aspetti comuni della comunicazione contenuti tra le opzioni fornite, il partecipante può includere aspetti non menzionati attraverso la sezione "Altro".

Con la domanda 8 si è cercato di esplorare la percezione del partecipante riguardo l'impatto della comunicazione interna sulla qualità delle cure erogate e sulla soddisfazione del personale: tale aspetto può rivelare le loro aspettative sugli effetti della comunicazione interna.

La domanda successiva (numero 9) indaga su come vengono comunicati agli operatori sanitari gli obiettivi e le direttive dell'organizzazione. Tale quesito può rivelare i canali di comunicazione preferiti dai coordinatori e le pratiche attualmente esistenti.

Con la domanda 10 del questionario in oggetto, si cerca di identificare il modo in cui il partecipante coinvolge il personale nel processo decisionale e di *feedback*, con la possibilità di rivelare strategie che supportano un coinvolgimento più attivo.

La domanda successiva ha lo scopo di valutare la frequenza con cui il partecipante tiene riunioni con il personale, indicando quanto spesso vengono discusse le questioni che riguardano l'Unità Operativa.

Con il quesito 12 si cerca di raccogliere informazioni sui canali di comunicazione utilizzati dal partecipante, in modo da rilevare le preferenze di comunicazione e le modalità di interazione favorite dal partecipante.

Il quesito seguente vuole sapere se il partecipante è familiare con tutti gli strumenti di comunicazione elencati al quesito precedente. Le opzioni di risposta, pertanto, sono le medesime e questo può rivelare la conoscenza pratica dei vari strumenti da parte dei coordinatori.

Con la domanda 14 si cerca di capire se ci sono attualmente strategie comunicative in atto nell'organizzazione sanitaria del partecipante, con lo scopo di ottenere informazioni sulle pratiche attualmente esistenti.

Il quesito 15 cerca di ottenere una valutazione da parte del partecipante sull'efficacia dei canali di comunicazione attualmente in uso: in tale modo, la domanda fornisce un'idea della soddisfazione generale del partecipante rispetto a questi strumenti.

Infine, l'ultima domanda, offre al partecipante l'opportunità di fornire suggerimenti o proposte per migliorare la comunicazione interna nell'organizzazione sanitaria in cui svolge le proprie funzioni. Questa risposta è in modalità aperta, così da poter lasciare

la totale libertà al partecipante di rivelare idee innovative o criticità meritevoli di considerazione.

3.3. Risultati

Dalla somministrazione del questionario per il presente elaborato di tesi sono pervenute in totale 85 risposte, l'80% di cui provenienti dalla Regione Veneto mentre il restante 20% è il contributo proveniente da fuori Regione. Il questionario somministrato ha evidenziato una maggiore partecipazione da parte dei Coordinatori operanti nella realtà di Azienda Ospedaliero-Universitaria all'interno della Regione Veneto (64,7%).

Nel complesso, l'adesione al questionario è stata da parte di Coordinatori che lavorano (fig.2):

- 64,7% presso un'Azienda Ospedaliero Universitaria nella Regione Veneto
- 9,4% presso un'Azienda Sanitaria Locale nella Regione Veneto
- 4,7% presso una Struttura Privata Accreditata nella Regione Veneto
- 1,2% presso un I.R.C.C.S. nella Regione Veneto
- 15,3% presso un'Azienda Ospedaliero Universitaria di un'altra Regione
- 1,2% presso un'Azienda Sanitaria Locale di un'altra Regione
- 3,5% presso una Struttura Privata Accreditata di un'altra Regione

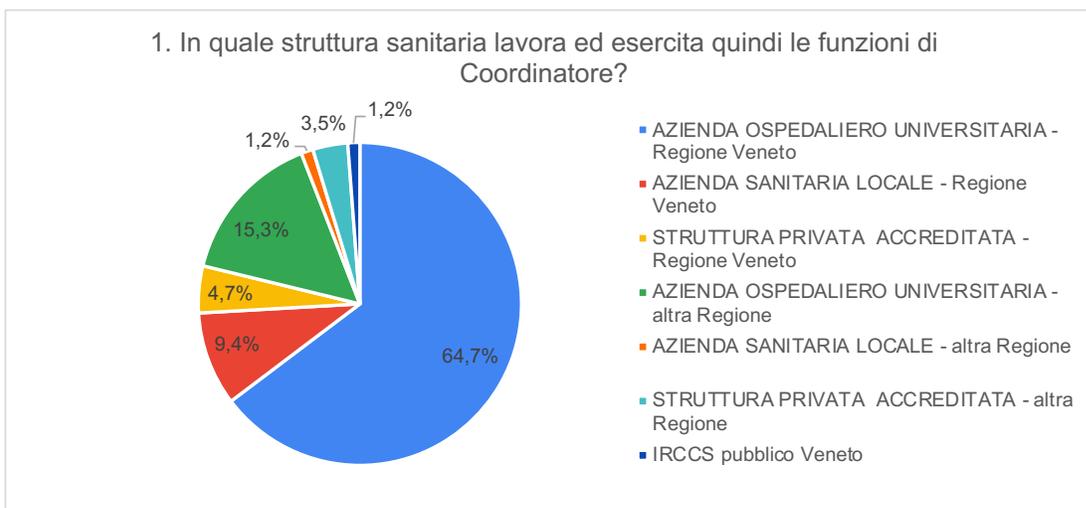


Figura 2. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.1 del questionario.

Al secondo quesito del questionario hanno risposto 85 partecipanti. Di questi (fig. 3):

- 67 partecipanti possiedono un Master di I livello;
- 7 partecipanti possiedono un Master di II livello;
- 28 partecipanti possiedono il titolo di Laurea Magistrale;
- 5 partecipanti possiedono esclusivamente il titolo di Laurea Triennale.

Più in particolare, si è evidenziato che:

- Il 5,9% dei partecipanti possiede solo il titolo di Laurea Triennale;
- Il 14,1% possiede, oltre alla Laurea Triennale, la Laurea Magistrale;
- Il 60,0% possiede Triennale e Master di I livello;
- Il 10,6% possiede Triennale, Master di I livello e Laurea Magistrale;
- L'8,2% possiede Triennale, Master di I livello, Master di II livello e Laurea Magistrale.

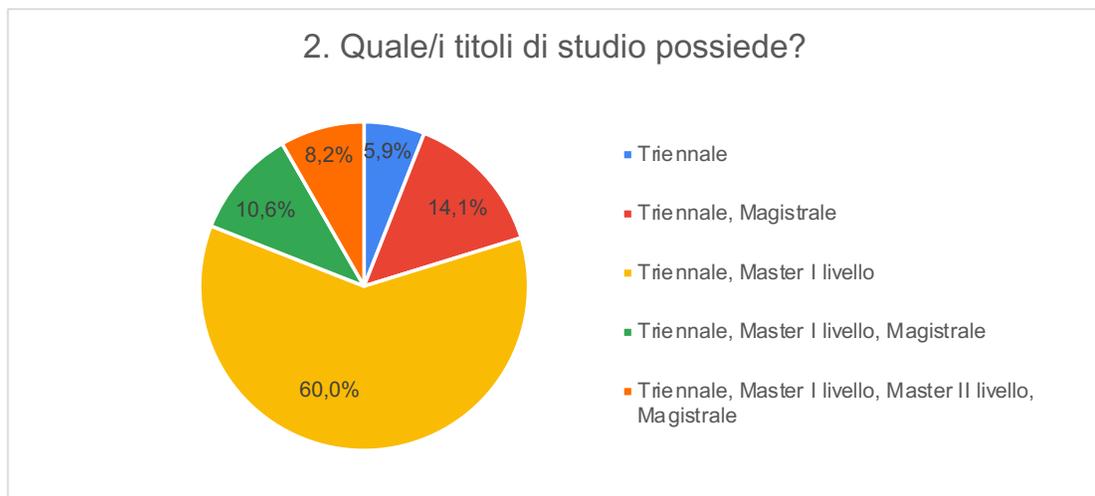


Figura 3. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.2 del questionario.

Per quanto riguarda le pregresse nozioni apprese dai partecipanti in merito al tema della comunicazione, oggetto del terzo quesito, i partecipanti hanno avuto la possibilità di selezionare una o più opzioni di risposta (fig.4):

- 30 partecipanti hanno affermato di aver acquisito le nozioni di comunicazione durante il Corso di Laurea Triennale;
- 27 partecipanti durante il Corso di Laurea Magistrale;
- 57 partecipanti durante il Master di I livello;
- 6 partecipanti durante il Master di II livello;
- 4 partecipanti hanno affermato di non avere mai affrontato il tema della comunicazione.



Figura 4. Grafico a barre rappresentante le risposte pervenute al quesito n.3 del questionario.

In merito alla conoscenza dell'ambito relativo alla comunicazione, quarto quesito, la distribuzione rilevata è stata la seguente (fig.5):

- Il 3,5% dei partecipanti ha affermato di non conoscere l'argomento;
- L'1,2% ha dichiarato di aver sentito parlare dell'argomento ma di non avere mai provveduto ad approfondire;
- L'11,8% dei partecipanti ammette di aver studiato il tema all'università, ma di non rammentare molto a riguardo;

- Il 4,7% ha evidenziato come abbia a mente l'importanza del tema della comunicazione, ma ritenga che ci siano aspetti più importanti;
- Il 50,6% afferma di avere studiato il tema nel proprio percorso universitario e di cercare di applicarlo quotidianamente alla realtà lavorativa;
- Il 28,2% dei partecipanti, infine, dichiara di aver studiato l'argomento nel proprio percorso universitario, di conoscere le regole per una comunicazione efficace e di applicare strategie comunicative per un miglior funzionamento dell'organizzazione di appartenenza.



Figura 5. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.4 del questionario.

Per quanto concerne il blocco di quesiti successivi, incentrati sulla percezione dell'importanza della comunicazione, le risposte pervenute hanno evidenziato i seguenti risultati.

La maggior parte dei partecipanti (fig.6) ritiene che la comunicazione interna sia estremamente essenziale per il coordinamento delle attività all'interno della propria unità operativa (94%), mentre la parte restante dei partecipanti la ritiene solo moderatamente essenziale (6%). Nella pagina successiva viene riportato il grafico (fig.6).

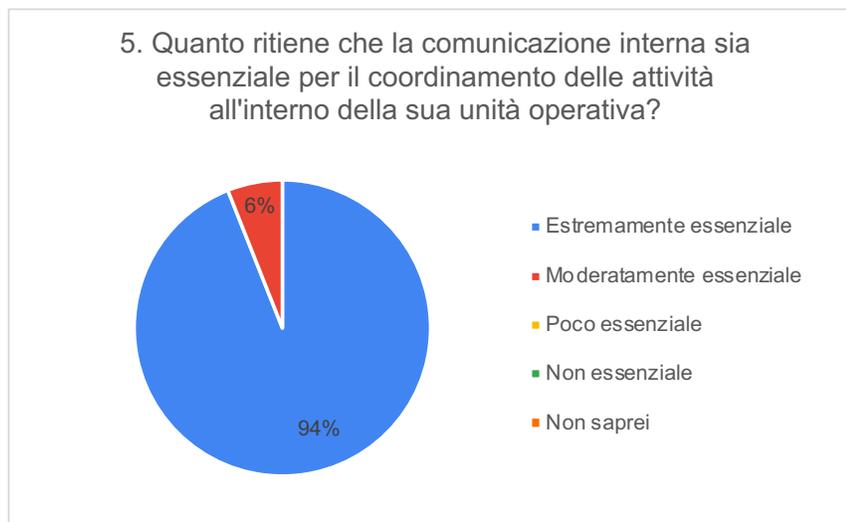


Figura 6. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.5 del questionario.

Per il quesito numero 6, volto a raccogliere eventuali motivazioni correlate alla domanda precedente, sono pervenute 61 risposte. Tali risposte possono essere raggruppate essenzialmente in tre categorie principali:

- La comunicazione intesa come elemento essenziale per la collaborazione e la cooperazione. Varie risposte hanno evidenziato come essa consenta di condividere informazioni, coordinare le attività, risolvere i conflitti e come, in assenza di comunicazione efficace, la produttività sia più scarsa e con maggiore suscettibilità ad errori.

- La comunicazione come fattore fondamentale per la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti. Secondo tale chiave di lettura, più i dipendenti si sentono informati e coinvolti, più sono motivati e produttivi e, pertanto, una comunicazione trasparente e partecipata può aiutare a creare un ambiente di lavoro positivo e collaborativo.
- La comunicazione quale elemento chiave per la qualità delle prestazioni e la sicurezza dei pazienti. In diverse risposte, infatti, si è sottolineato come, quando le informazioni vengono comunicate in modo chiaro e preciso, sia possibile garantire la sicurezza dei pazienti e la qualità delle cure.

Il quesito numero 7 prevedeva quattro opzioni di risposta, con la possibilità del partecipante di selezionare eventualmente più di una scelta (fig.7). La maggior parte dei partecipanti (83,5%) ha selezionato più di una tra le possibili scelte riguardante le strategie per una comunicazione efficace nella propria concezione. È emerso quanto segue:

- L'organizzazione di riunioni periodiche quale elemento in grado di rendere la comunicazione efficace è stata selezionata da 51 partecipanti;
- Favorire il feedback e la partecipazione collettiva è stata selezionata da 72 soggetti;
- L'utilizzo di mezzi comunicativi appropriati è stato selezionato come risposta da 59 partecipanti;
- La trasmissione delle informazioni che riguardano la propria Unità Operativa da 50 Coordinatori.

Oltre alle risposte sopra riportate, sono stati individuati da alcuni partecipanti (il 7% del totale) elementi quali la formazione, la capacità di ascolto e l'organizzazione di incontri *one-to-one* con il personale come ulteriori strumenti idonei a rendere efficace la comunicazione interna.



Figura 7. Grafico a barre rappresentante le risposte pervenute al quesito n.7 del questionario.

Relativamente alle risposte emerse dall'8° quesito (fig.8), la maggior parte dei Coordinatori ritiene che una comunicazione interna più efficace possa portare a risultati migliori nell'erogazione delle cure e nella soddisfazione del personale (97,6%), mentre solo un ristretto numero di partecipanti ammette di non saperlo (2,4%).



Figura 8. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.8 del questionario.

Per quanto concerne le modalità con cui vengono comunicati agli operatori sanitari gli obiettivi annuali e le direttive dell'organizzazione sanitaria (quesito 9), il partecipante ha potuto indicare una o più metodiche tra quelle impiegate nella comunicazione al personale di tali obiettivi. È emerso come le metodiche più impiegate che sono state evidenziate dai partecipanti siano state soprattutto l'organizzazione di riunioni informative (da parte del 68,2% dei partecipanti) e l'utilizzo di mail o comunicati scritti (29,4% del totale). La bacheca virtuale o piattaforma collaborativa è stata selezionata dal 4,7% dei partecipanti. Tra le risposte pervenute, inoltre, si è evidenziato come alcuni tra partecipanti, precisamente il 6%, abbiano affermato che obiettivi annuali e le direttive dell'organizzazione sanitaria non vengono per nulla comunicati agli operatori sanitari. Nessuno, tra i partecipanti, ha risposto "Non saprei" (fig.9).



Figura 9. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.9 del questionario.

Al quesito 10 i partecipanti hanno potuto selezionare, tra le opzioni di risposta, una o più scelte in merito alla modalità di incoraggiamento del feedback del personale nel processo decisionale nella propria UU.OO.. La maggior parte dei coordinatori ha evidenziato di favorire ciò coinvolgendo il personale nella pianificazione delle attività e dei progetti (70,2%). In seconda istanza, l'organizzazione di riunioni partecipative rappresenta un importante strumento, individuato da 49 partecipanti (il 58,3% del

totale). La richiesta di feedback e di suggerimenti tramite canali di comunicazione interna, inoltre, è stata individuata da 45 soggetti (53,6% del totale).

Oltre alle risposte presentate dal questionario, sono emerse tre risposte che sono state inserite liberamente dai partecipanti e ritenute efficaci per favorire il coinvolgimento ed incoraggiare il feed-back: l'ascolto attivo delle necessità del personale, la considerazione delle varie proposte provenienti dal gruppo e, come fattore negativo in contrasto al processo di coinvolgimento, la mancata partecipazione del personale nel processo decisionale (vedi fig.10).

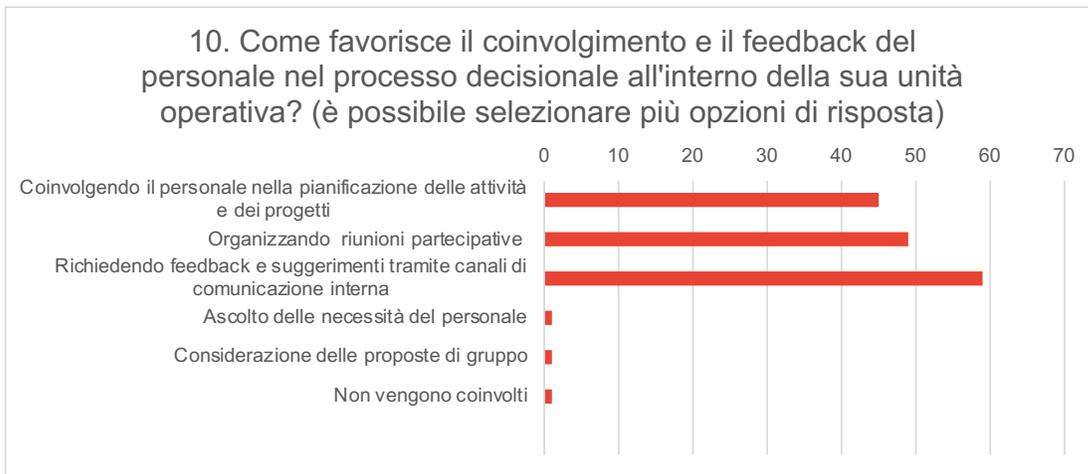


Figura 10. Grafico a barre rappresentante le risposte pervenute al quesito n.10 del questionario.

Per quanto riguarda gli strumenti e le strategie comunicative adottate dai partecipanti al questionario, ed in particolare la quantità di riunioni organizzate annualmente per la propria Unità Operativa, è emerso quanto segue (vedi fig.11):

- Il 43,5% ha dichiarato di pianificare tra cinque e dieci riunioni l'anno;
- Il 38,8% meno di cinque annuali;
- Il 12,9% tra le dieci e le venti riunioni l'anno;
- Il 3,5% dei partecipanti ha affermato di organizzare oltre venti riunioni annuali;

- L'1,2% ha affermato di non tenere nessuna riunione annuale con il proprio personale di UU.OO..

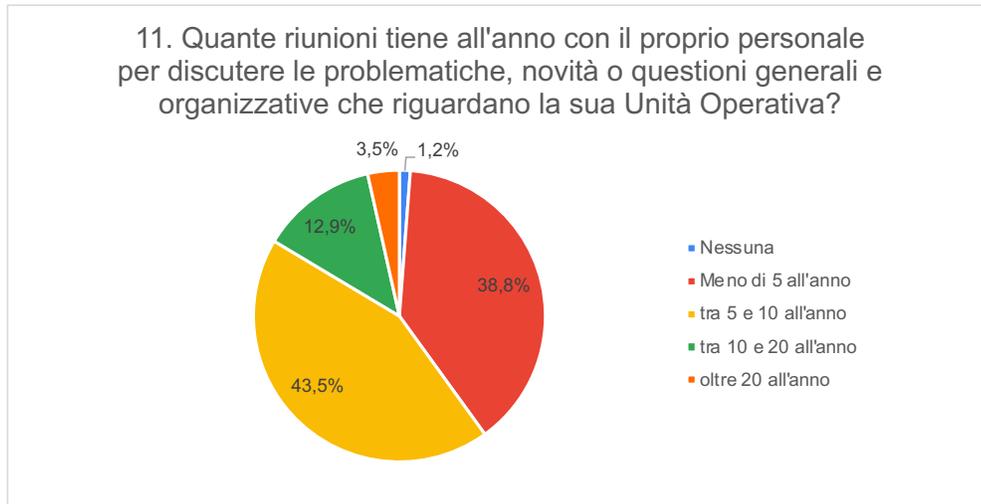


Figura 11. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.11 del questionario.

Per interagire con il personale della propria Unità Operativa, la maggior parte dei Coordinatori che hanno partecipato al questionario ha individuato le chat o e-mail e le riunioni interne come primari canali di comunicazioni impiegati per interagire con il personale della propria Unità Operativa (fig.12). A tale domanda, infatti, è stato possibile selezionare più opzioni tra quelle disponibili ed è stato riscontrato che:

- La chat interna o e-mail è stata selezionata da 76 partecipanti (l'89,4% del totale);
- Le riunioni interne sono state selezionate da 74 partecipanti (l'87,1% del totale);
- Il briefing ha riscontrato 42 selezioni, rappresentative del 49,4% dei partecipanti;
- Circolari e comunicati scritti da parte di 18 Coordinatori (il 21,2%);
- Il debriefing è stato selezionato da 17 persone (20%);
- La bacheca virtuale o piattaforma collaborativa è stata selezionata da 12 partecipanti (14,1% rispetto al totale);
- Il team-building da parte di 7 Coordinatori (8,2%);

- Intranet ha riscontrato 4 selezioni (4,7%)
- Le discussioni personali sono state inserite manualmente nella sezione “Altro” da parte dell’1,2% dei partecipanti;
- Le consegne scritte al proprio personale sono state inserite manualmente nella sezione “Altro” da parte dell’1,2% dei partecipanti.

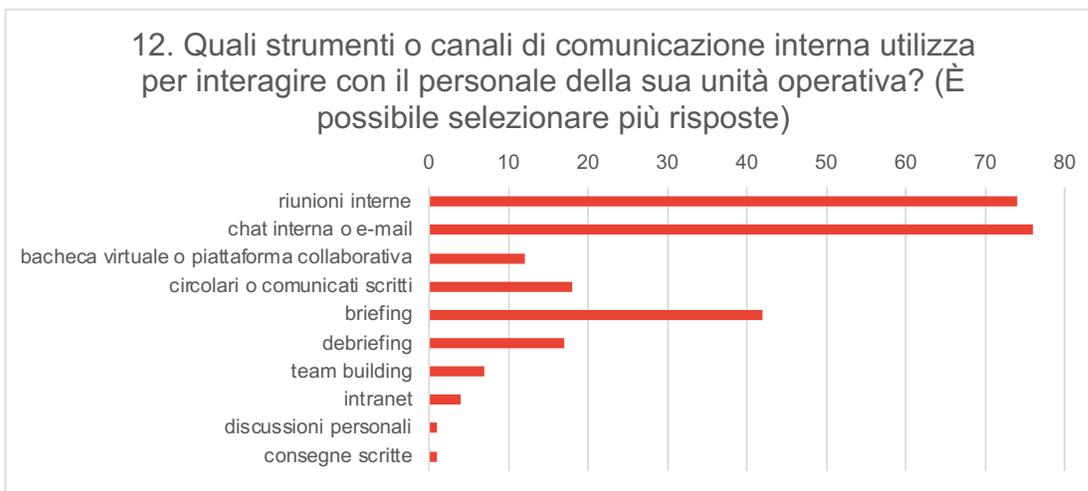


Figura 12. Grafico a barre rappresentante le risposte pervenute al quesito n.12 del questionario.

Relativamente alla domanda 13, non hanno risposto al quesito, quindi sono pervenute in totale 83 risposte. Gran parte dei partecipanti ha affermato di conoscere tutti gli strumenti comunicativi della domanda precedente (39,8%), mentre quelli meno noti si sono affermati essere la bacheca virtuale o piattaforma collaborative ed il team building (fig.13). Più in particolare, il quesito ha permesso al partecipante di selezionare uno o più tra gli strumenti comunicativi elencati di cui avesse scarsa o nulla conoscenza a riguardo ed è emerso che:

- 33 partecipanti hanno affermato di conoscere tutti gli elementi comunicativi elencati (39,8%);
- Il team building è stato selezionato da 29 partecipanti (34,9% del totale);
- La bacheca virtuale o piattaforma collaborativa da 26 partecipanti (31,3%);
- Il debriefing è stato selezionato da 11 Coordinatori (13,3%);

- Il briefing è stato selezionato da 7 Coordinatori (8,4%);
- 4 partecipanti (4,8%) hanno affermato di avere conoscenza scarsa o nulla di intranet quale strumento comunicativo;
- Un solo partecipante (1,2%) ha ammesso di avere scarsa familiarità con chat interna o e-mail;
- Nessun partecipante ha affermato di avere scarsa conoscenza degli strumenti quali riunioni interne e circolari o comunicati scritti.

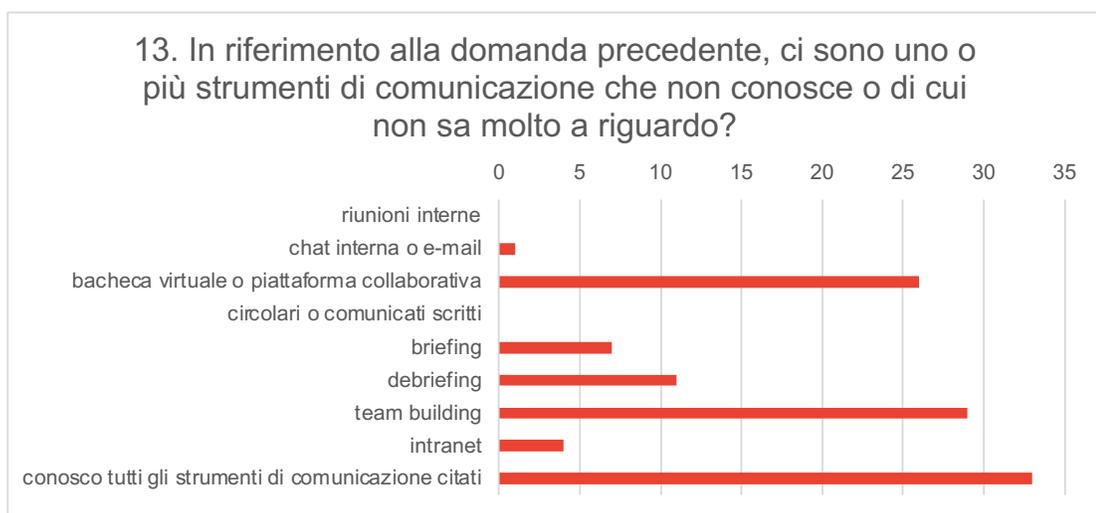


Figura 13. Grafico a barre rappresentante le risposte pervenute al quesito n.13 del questionario.

La terza ed ultima parte del questionario ha riguardato l'ambito legato ad eventuali strategie in atto nella struttura sanitaria od Unità Operativa di appartenenza ed ha previsto, inoltre, la possibilità per i partecipanti di fornire eventuali suggerimenti o proposte per migliorare la comunicazione interna nell'organizzazione sanitaria (fig.14).

Sono emerse le seguenti informazioni:

- Il 31,8% dei partecipanti ha affermato l'esistenza di strategie comunicative;
- Il 35,3% dei partecipanti ha negato l'esistenza di esse;
- Il 32,9% dei partecipanti ha dichiarato di non sapere nulla a riguardo.

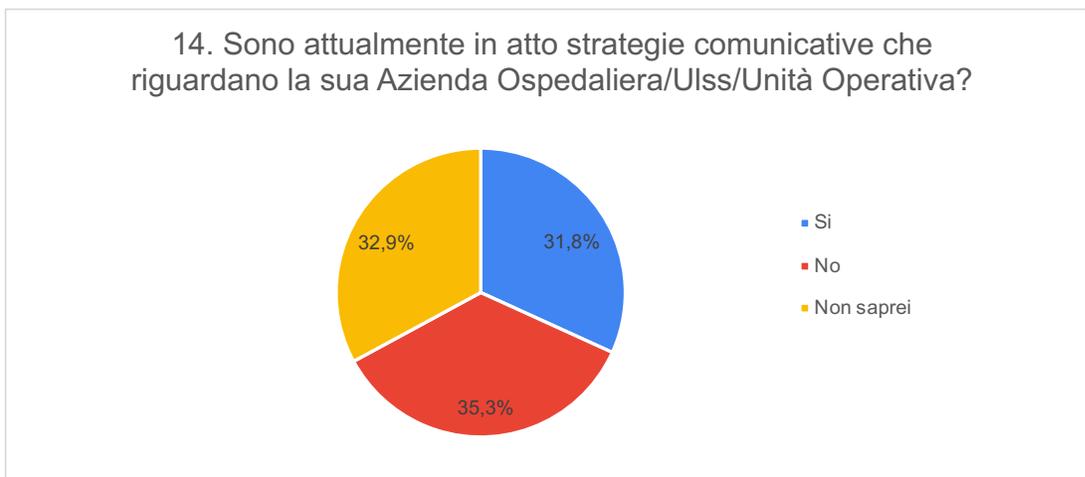


Figura 14. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.14 del questionario.

Tra tutti i partecipanti, 25 hanno risposto alla domanda aperta seguente, volta a conoscere gli eventuali strumenti e strategie comunicative messe in atto dalle strutture di appartenenza. Le risposte fornite hanno evidenziato una serie di strategie e pratiche messe in atto allo scopo di migliorare la qualità della comunicazione e il coordinamento delle attività sanitarie (vedi fig.15). Si riporta di seguito ciò che è emerso, tenendo conto che è stato possibile riportare più di una strategia comunicativa in atto:

- 17 partecipanti (68%) che hanno fornito una risposta a tale quesito ha indicato la presenza di momenti formativi sulla comunicazione o corsi di aggiornamento specifici quali strategie comunicative attualmente in atto presso le proprie strutture sanitarie od Unità Operative. Tale formazione comprende una vasta gamma di argomenti, tra cui la gestione dei conflitti, la comunicazione efficace e le competenze specifiche richieste per il ruolo di coordinatore. Oltre a ciò, alcune strutture promuovono momenti formativi e di sviluppo per consentire ai coordinatori di acquisire competenze aggiuntive.
- 3 partecipanti (12%) hanno evidenziato la presenza di un Piano della Comunicazione, il quale può includere eventi formativi e di sviluppo, riunioni periodiche di reparto e gruppi settoriali di miglioramento per le diverse aree;
- 3 partecipanti (12%) hanno menzionato la presenza di sistemi di feedback;
- 3 partecipanti (12%) hanno riportato l'organizzazione di riunioni periodiche;

- 2 partecipanti (8%) hanno dichiarato l'esistenza di gruppi di lavoro o di miglioramento.

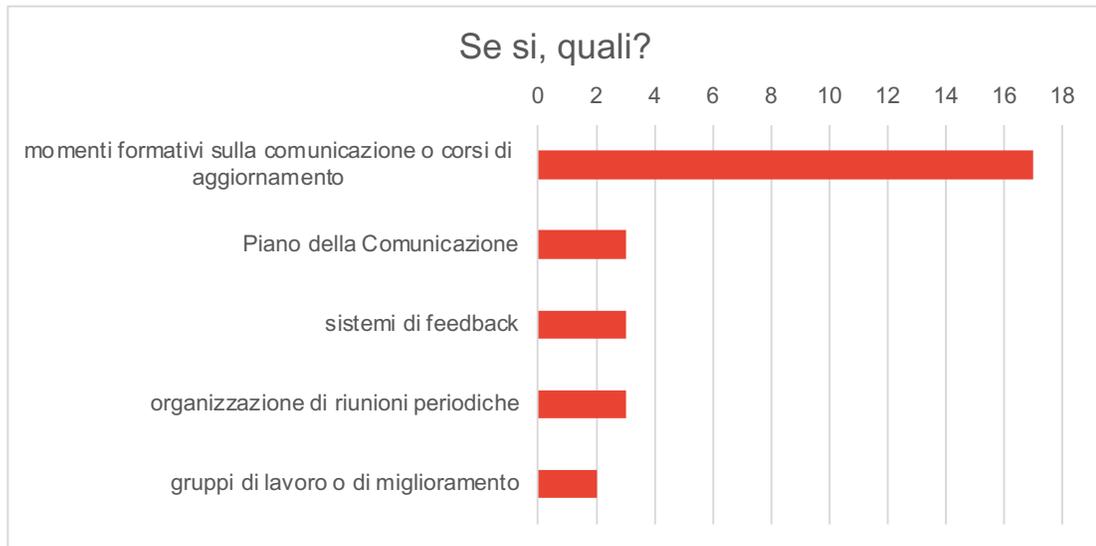


Figura 15. Grafico a barre rappresentante le risposte pervenute alla domanda aperta “Se sì, quali?”, volta a raccogliere le strategie comunicative attualmente in atto presso le organizzazioni sanitarie di appartenenza.

Il quesito 15, concernente la percezione dei partecipanti relativamente all'efficacia dei canali di comunicazione interna attualmente in uso presso la propria struttura sanitaria od Unità Operativa, evidenzia quanto sotto riportato (fig.16):

- Il 4,7% ha ritenuto molto efficaci le strategie comunicative in atto;
- Il 47,1% le ha ritenute abbastanza efficaci;
- Il 41,2% dei partecipanti le ha ritenute poco efficaci;
- Il 4,7% ha dichiarato che tali strategie non vengono utilizzate;
- Il restante 2,4% ha selezionato l'opzione “Non saprei”.

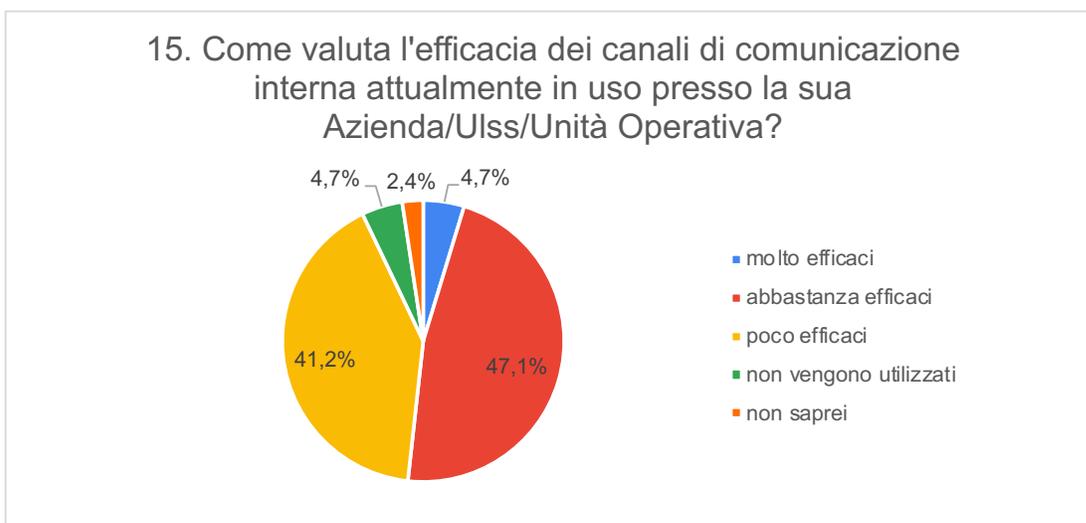


Figura 16. Grafico a torta rappresentante le risposte pervenute al quesito n.15 del questionario.

L'ultima domanda aperta, il quesito 16, ha colto eventuali suggerimenti o proposte per migliorare la comunicazione interna all'interno dell'organizzazione sanitaria. A tale domanda sono pervenute 51 risposte. Si riportano le risposte più rilevanti, sottolineate anche da più di un partecipante:

- Coinvolgere maggiormente il personale del comparto rispetto ai piani strategici o processi di cambiamento dell'Azienda;
- Insegnare cos'è la Comunicazione per saperla utilizzare;
- Investire maggiormente sul proprio personale;
- Promuovere maggiormente corsi formativi specifici;
- Utilizzare le strategie comunicative in tutte le sue forme con costanza;
- Organizzare periodicamente riunioni tra i coordinatori ed il proprio Responsabile di Area della Direzione delle Professioni Sanitarie ed avere la possibilità di confronto con esso entro tempi accettabili;
- Creare momenti di incontro a piccoli gruppi;
- Imparare ad utilizzare in modo adeguato gli strumenti aziendali già presenti;
- Ridurre l'utilizzo di riunioni via meeting telematico, prediligendo l'interazione in presenza;
- Organizzare più riunioni anche con la Dirigenza.

3.4. Discussione

In questa sezione verranno esplorati più approfonditamente le risposte emerse dal questionario, che forniscono un quadro prezioso delle percezioni e delle pratiche dei coordinatori delle Unità Operative nelle strutture sanitarie. Con i dati a disposizione, verrà effettuata l'analisi delle tendenze che emergono da tali risposte, mettendo in luce le sfumature e le differenze significative tra le diverse variabili. Inoltre, verranno discusse le implicazioni pratiche per le organizzazioni sanitarie e si giungerà alle conclusioni attraverso con una sintesi dei punti chiave che emergono da questa discussione. Ciò verrà fatto evidenziando l'importanza delle risposte dei coordinatori nella comprensione della comunicazione interna e del coordinamento nelle unità operative sanitarie.

La somministrazione del questionario per questo studio ha raccolto un totale di 85 risposte dai coordinatori delle unità operative nelle strutture sanitarie. Tale campione rappresentativo riflette una maggiore partecipazione dei coordinatori che operano nelle Aziende Ospedaliere Universitarie della Regione Veneto, che costituiscono il 64,7% delle risposte: questo risultato potrebbe riflettere una maggiore consapevolezza o coinvolgimento dei coordinatori di queste strutture nell'ambito della comunicazione interna. In generale, il questionario ha attratto coordinatori da una varietà di contesti lavorativi, con la maggioranza che opera in Aziende Ospedaliere Universitarie nella Regione Veneto, seguito da una presenza minore in Aziende Sanitarie Locali e Strutture Private Accreditate nella stessa Regione ed altre Regioni: tale diversificazione può fornire un quadro più ampio delle pratiche di comunicazione in diversi contesti sanitari.

Per quanto concerne l'educazione e la formazione dei coordinatori, la quasi totalità di essi, in particolare il 92,9%, possiede un *background* accademico che comprende una Laurea Magistrale od un Master di I livello. Si è rilevato, infatti, come le nozioni pregresse apprese in merito al tema della comunicazione siano state soprattutto il frutto del percorso formativo previsto nel Master di I livello (67%), nella Laurea Triennale

(35,3%) o nella Laurea Magistrale (31,8%). Tale aspetto indica senza dubbio un livello di istruzione piuttosto alto tra i partecipanti ed è probabilmente in grado di influenzare la loro comprensione ed applicazione dei concetti di comunicazione interna.

Inoltre, è emerso che le nozioni pregresse apprese in merito al tema della comunicazione sono state soprattutto il frutto del percorso formativo previsto nel Master di I livello (67%), nella Laurea Triennale (35,3%) o nella Laurea Magistrale (31,8%).

L'analisi dettagliata della conoscenza e della percezione dei partecipanti sull'ambito della comunicazione rivela una serie di interessanti sfaccettature e differenze nelle loro esperienze ed approcci alla comunicazione. Questi dati possono fornire importanti spunti di riflessione per comprendere meglio come la formazione e la preparazione influenzino le pratiche comunicative all'interno delle unità operative sanitarie.

Innanzitutto, è notevole notare che solo una piccola percentuale dei partecipanti (3,5%) ha dichiarato di non conoscere affatto l'argomento della comunicazione. Ciò suggerisce che la comunicazione è generalmente considerata una competenza rilevante nella sfera sanitaria, e la stragrande maggioranza dei coordinatori è a conoscenza dell'importanza della comunicazione nella loro pratica professionale. Tuttavia, il fatto che il 11,8% degli intervistati abbia studiato la comunicazione durante il percorso universitario ma affermi di non ricordare molto a riguardo, e che il 4,7% ritenga che ci siano aspetti più importanti, suggerisce che ci potrebbe essere un divario tra la formazione accademica e l'applicazione pratica delle competenze comunicative. Ciò potrebbe indicare la necessità di una formazione continua e di aggiornamenti periodici per garantire che i coordinatori mantengano e sviluppino le proprie competenze comunicative nel corso della loro carriera. Il dato più significativo emerge dal fatto che più della metà dei partecipanti (il 78,8%) ha dichiarato di aver studiato il tema della comunicazione durante il proprio percorso universitario e di applicare strategie comunicative nella propria pratica professionale, o perlomeno di cercare di farlo. Questo elemento suggerisce, senza dubbio, una rilevante consapevolezza dell'importanza della

comunicazione tra i coordinatori sanitari e ciò viene confermato da quanto rilevato nel quesito successivo, dal momento che la quasi totalità dei partecipanti (94%) ritiene estremamente essenziale la comunicazione interna per il coordinamento, mentre solo una piccola percentuale (6%) la considera moderatamente essenziale.

Le risposte al quesito 6 del questionario, che ha raccolto un totale di 61 risposte, forniscono una visione dettagliata della percezione dei coordinatori sanitari sull'importanza della comunicazione interna nelle unità operative sanitarie. Tali risposte possono essere suddivise in tre categorie principali, ciascuna delle quali offre una prospettiva unica sull'importanza della comunicazione all'interno del contesto sanitario.

Molte risposte evidenziano che i coordinatori considerano la comunicazione come un elemento essenziale per la collaborazione e la cooperazione all'interno delle unità operative sanitarie. La capacità di condividere informazioni, coordinare attività e risolvere conflitti emerge come una motivazione chiave. In particolare, viene sottolineato come la mancanza di una comunicazione efficace possa portare a una produttività inferiore ed aumentare la suscettibilità ad errori. Questa prospettiva mette in evidenza come la comunicazione sia fondamentale per garantire che tutte le parti coinvolte nelle attività sanitarie lavorino insieme in modo armonioso.

Alcune risposte, inoltre, enfatizzano l'importanza della comunicazione per motivare e coinvolgere il personale: quando i dipendenti si sentono informati e coinvolti attraverso una comunicazione trasparente e partecipata, diventano più motivati e produttivi. In altre parole, la comunicazione interna non è vista solo come uno strumento per il coordinamento delle attività, ma anche come un mezzo per favorire un clima organizzativo in cui i dipendenti si sentono valorizzati e motivati.

Diverse risposte sottolineano, poi, come la comunicazione interna sia un elemento chiave per garantire la qualità delle prestazioni sanitarie e la sicurezza dei pazienti. Quando le informazioni vengono trasmesse in modo chiaro e preciso all'interno dell'unità operativa, è possibile evitare errori e garantire che i pazienti ricevano cure di alta qualità. Questa prospettiva mette in luce l'importanza critica della comunicazione

interna nel contesto sanitario, dove errori od incomprensioni possono avere conseguenze gravi sulla salute dei pazienti.

Le risposte al quesito 6 riflettono, quindi, una chiara consapevolezza da parte dei coordinatori sanitari sull'importanza della comunicazione interna: essi vedono la comunicazione non solo come un mezzo per la collaborazione e la cooperazione, ma anche come una guida fondamentale per la motivazione dei dipendenti e la qualità delle prestazioni sanitarie. Questi risultati mettono in luce la necessità di promuovere e sviluppare competenze comunicative all'interno delle organizzazioni sanitarie al fine di migliorare il coordinamento, la soddisfazione del personale e la qualità delle cure.

I risultati relativi al quesito numero 7 evidenziano che la maggior parte dei coordinatori considera fondamentali più di una strategia per una comunicazione interna efficace:

- la preferenza per l'organizzazione di riunioni periodiche, selezionata da oltre la metà dei partecipanti, suggerisce che questi incontri regolari siano visti come un momento cruciale per la condivisione delle informazioni, la discussione di questioni rilevanti e l'allineamento degli obiettivi. Le riunioni periodiche offrono un'opportunità tangibile per stabilire connessioni interpersonali e rafforzare il senso di appartenenza all'unità operativa;
- Il fatto che favorire il feedback e la partecipazione collettiva sia stato scelto da una percentuale significativa dei partecipanti (72 soggetti) sottolinea l'importanza dell'ascolto attivo e della partecipazione dei membri del team;
- L'utilizzo di mezzi comunicativi appropriati, selezionato da 59 partecipanti, riflette l'attenzione posta sull'adeguatezza degli strumenti utilizzati per veicolare informazioni all'interno dell'unità operativa. Ciò suggerisce la consapevolezza che la scelta di canali di comunicazione appropriati può influire notevolmente sull'efficacia della comunicazione interna;
- La trasmissione delle informazioni che riguardano la propria Unità Operativa è stata selezionata da 50 coordinatori, indicando l'importanza di garantire che le informazioni critiche siano diffuse in modo tempestivo e preciso all'interno

dell'unità operativa. Ciò è fondamentale per garantire che tutti i membri del team siano informati sulle questioni rilevanti.

È stata interessante, inoltre, la rilevazione di proposte quali gli incontri *one-to-one* tra coordinatore e personale del comparto. Nonostante questi richiedano sicuramente più tempo rispetto alle riunioni di gruppo, potrebbero senza dubbio rappresentare un elemento in più in grado di favorire la comunicazione all'interno dell'Unità Operativa e garantire maggiormente il benessere del personale. Si potrebbe, dunque, pensare di organizzare tali incontri una volta all'anno, conciliandoli con il processo di valutazione della performance del dipendente stesso.

La quasi totalità dei coordinatori (97,6%), inoltre, ritiene che una comunicazione interna più efficace possa portare a risultati migliori nell'erogazione delle cure e nella soddisfazione del personale. Questa percezione rappresenta un risultato significativo e sottolinea come i coordinatori comprendano il legame tra comunicazione interna e risultati operativi, riconoscendo che una comunicazione chiara e trasparente può migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria fornita e contribuire a creare un ambiente lavorativo più positivo, aumentando la soddisfazione dei dipendenti. Tuttavia, va notato che una piccola percentuale (2,4%) ammette di non sapere se una comunicazione interna più efficace possa influenzare i risultati: questo aspetto potrebbe indicare la necessità di ulteriori sforzi nella sensibilizzazione sull'importanza della comunicazione interna all'interno di alcune unità operative o la necessità di fornire prove più tangibili degli impatti positivi di una comunicazione migliorata.

I risultati relativi al quesito numero 9 indicano che la maggior parte dei coordinatori utilizza principalmente due modalità per comunicare agli operatori sanitari gli obiettivi annuali e le direttive dell'organizzazione sanitaria. La modalità più comune è l'organizzazione di riunioni informative, scelta dal 68,2% dei partecipanti, suggerendo che queste siano ritenute un mezzo efficace per condividere informazioni cruciali con il personale e per garantire che tutti siano allineati sugli obiettivi annuali e le direttive dell'organizzazione. Il 29,4% dei partecipanti, inoltre, utilizza la comunicazione scritta,

come e-mail o comunicati scritti, per trasmettere tali informazioni: questo approccio può essere utile per garantire la tracciabilità delle informazioni e la consultazione da parte del personale in qualsiasi momento. Tuttavia, è preoccupante notare che il 6% dei partecipanti ha dichiarato che gli obiettivi annuali e le direttive dell'organizzazione sanitaria non vengono comunicati affatto agli operatori sanitari. Ciò potrebbe indicare una lacuna nella comunicazione interna in queste unità operative, che potrebbe influire sulla comprensione degli obiettivi e delle direttive e, di conseguenza, sulla capacità del personale di contribuire in modo efficace al raggiungimento degli obiettivi.

Per quanto riguarda il quesito numero 10, la maggior parte dei coordinatori (70,2%) favorisce il coinvolgimento del personale nella pianificazione delle attività e dei progetti come strategia per incoraggiare il feedback del personale nel processo decisionale. Tale approccio riflette un desiderio di coinvolgere attivamente i dipendenti nelle decisioni che li riguardano direttamente, con la possibilità di conseguire una maggiore motivazione e senso di appartenenza al *team*. In secondo luogo, il 58,3% dei partecipanti ha menzionato l'organizzazione di riunioni partecipative come metodo per incoraggiare il feedback del personale. Queste consentono al personale di esprimere le proprie opinioni, condividere idee e preoccupazioni e contribuire al processo decisionale. La richiesta di feedback e suggerimenti tramite canali di comunicazione interna è stata selezionata dal 53,6% dei partecipanti, rappresentando la volontà di mantenere aperti i canali di comunicazione con il personale e di offrire opportunità regolari per raccogliere i diversi input.

È importante notare, inoltre, come alcune risposte aperte dei partecipanti abbiano evidenziato l'importanza dell'ascolto attivo delle necessità del personale, la considerazione delle varie proposte del gruppo e la richiesta di un maggiore coinvolgimento del personale nel processo decisionale. Questi suggerimenti riflettono la consapevolezza dei coordinatori dell'importanza di creare un ambiente in cui i dipendenti si sentano valorizzati e coinvolti nelle decisioni organizzative.

I risultati relativi agli strumenti ed alle strategie comunicative utilizzate dai partecipanti al questionario forniscono un'immagine chiara delle modalità con cui i coordinatori interagiscono con il personale delle loro Unità Operative.

In merito alla quantità di riunioni organizzate annualmente, emerge che la maggioranza dei partecipanti (43,5%) pianifica tra cinque e dieci riunioni all'anno. Questo indica un impegno significativo nella comunicazione interna, con una frequenza di incontri che permette di mantenere il personale informato e coinvolto. Tuttavia, è preoccupante notare che l'1,2% dei partecipanti non tiene alcuna riunione annuale con il proprio personale di UU.OO., il che potrebbe rappresentare una carenza nella comunicazione interna in queste unità operative.

Per quanto riguarda i canali di comunicazione utilizzati per interagire con il personale della propria UU.OO., la chat interna o l'e-mail e le riunioni interne emergono come i canali principali, selezionati rispettivamente dall'89,4% e dall'87,1% dei partecipanti: tale aspetto dimostra come la comunicazione scritta e le interazioni faccia a faccia siano ampiamente adottate. Il briefing, il debriefing e le circolari o i comunicati scritti sono anche utilizzati, sebbene in misura minore. Tuttavia, è interessante notare che la bacheca virtuale o piattaforma collaborativa è stata selezionata solo dal 14,1% dei partecipanti, elemento che suggerisce come tale strumento potrebbe non essere ampiamente conosciuto od utilizzato. Allo stesso modo, il team-building e l'intranet sembrano meno noti o non utilizzati, selezionati rispettivamente dall'8,2% e dal 4,7% dei partecipanti. Tali risultati indicano che potrebbe esserci spazio per una maggiore consapevolezza e utilizzo di queste risorse nella comunicazione interna.

Proseguendo, per quanto riguarda la conoscenza degli strumenti comunicativi, la maggioranza dei partecipanti afferma di conoscerli tutti (39,8%). Il team-building risulta essere l'elemento meno conosciuto, indicato dal 34,9% dei partecipanti come strumento di cui hanno scarsa o nulla conoscenza. La bacheca virtuale o piattaforma collaborativa e il debriefing sono ancora meno noti, indicati rispettivamente dal 31,3% e dal 13,3% dei partecipanti.

Tali risultati suggeriscono che, mentre alcune modalità di comunicazione sono ampiamente utilizzate e conosciute, potrebbe esserci un potenziale per migliorare la consapevolezza e l'utilizzo di strumenti comunicativi meno noti ma altrettanto utili.

La sezione finale del questionario riguardava le strategie comunicative esistenti nell'organizzazione sanitaria e la percezione dell'efficacia di tali strategie da parte dei partecipanti.

Per quanto riguarda l'esistenza di strategie comunicative, i risultati mostrano una distribuzione abbastanza equilibrata tra coloro che affermano che esistono strategie (31,8%), coloro che negano la loro esistenza (35,3%) e coloro che non sanno nulla a riguardo (32,9%): tale variazione potrebbe riflettere una mancanza di consapevolezza o di trasparenza nelle strategie comunicative adottate nell'organizzazione.

Le risposte aperte fornite dai partecipanti che hanno menzionato le strategie comunicative in atto nelle loro strutture sanitarie o Unità Operative indicano che sono presenti diversi approcci per migliorare la comunicazione interna. Questi includono momenti formativi sulla comunicazione o corsi di aggiornamento specifici, piani della comunicazione, sistemi di feedback, riunioni periodiche e gruppi di lavoro o di miglioramento. Queste strategie evidenziano un impegno per migliorare la comunicazione e il coordinamento all'interno dell'organizzazione.

Tuttavia, quando si tratta della percezione dell'efficacia delle strategie comunicative attualmente in uso, emerge una varietà di opinioni: mentre una minoranza (4,7%) le ritiene molto efficaci, la maggioranza (47,1%) le giudica abbastanza efficaci. Allo stesso tempo, il 41,2% delle risposte indica che le strategie sono considerate poco efficaci: questi risultati suggeriscono che esiste senza dubbio un margine di ulteriore miglioramento dell'efficacia delle strategie comunicative attualmente esistenti. Inoltre, è interessante notare come il 4,7% dei partecipanti abbia dichiarato che tali strategie non vengano utilizzate affatto. Ciò solleva domande sulla coerenza tra l'implementazione delle strategie comunicative e la loro percezione da parte dei

partecipanti e potrebbe essere utile esplorare ulteriormente le ragioni per cui alcune strategie non vengano utilizzate o non siano percepiti come efficaci.

L'ultima domanda del questionario, che ha raccolto suggerimenti e proposte per migliorare la comunicazione interna all'interno dell'organizzazione sanitaria è stata estremamente rilevante ed offre un'opportunità preziosa per raccogliere feedback diretto dai partecipanti ed identificare aree di miglioramento. Le risposte fornite dai partecipanti riflettono chiaramente alcune sfide e opportunità chiave per migliorare la comunicazione interna in un contesto sanitario:

- un tema centrale è il coinvolgimento del personale nei processi decisionali. Molti tra i partecipanti hanno sottolineato l'importanza di far sentire il personale parte integrante delle decisioni strategiche: questo coinvolgimento non solo accresce il senso di appartenenza, ma può portare a decisioni più consapevoli e pertinenti;
- la formazione sulla comunicazione emerge come un elemento critico: la comunicazione è una competenza essenziale in ambito sanitario, ed investire nella formazione del personale può essere determinante per migliorare la qualità della comunicazione interna. Tali corsi formativi possono abbracciare una vasta gamma di competenze, dall'ascolto attivo alla gestione dei conflitti;
- l'investimento nelle risorse umane viene suggerito come un altro elemento fondamentale. Un personale ben formato e motivato, infatti, costituisce la base per una comunicazione efficace e ciò può tradursi in una forza lavoro più soddisfatta e motivata;
- la costanza nell'uso delle strategie comunicative, inoltre, è cruciale per stabilire una cultura della comunicazione all'interno dell'organizzazione. Il mantenimento di standard comunicativi elevati in tutte le situazioni può contribuire a garantire una comunicazione efficace;
- le riunioni tra coordinatori e responsabili offrono un canale diretto per il confronto e il feedback tra i livelli gerarchici e possono favorire una

comunicazione più efficace all'interno dell'organizzazione, permettendo una migliore comprensione delle esigenze e delle sfide a tutti i livelli;

- la creazione di incontri in piccoli gruppi è stata menzionata da alcuni partecipanti come elemento in grado di promuovere discussioni aperte e condivisione di idee tra colleghi e questo tipo di interazione informale potrebbe essere altamente efficace nel favorire una comunicazione interna più aperta e diretta;
- infine, la riduzione delle riunioni virtuali in favore dell'interazione in presenza è un suggerimento interessante. Anche a causa dell'epidemia da Covid-19, infatti, la comunicazione ha intrapreso sempre più la strada verso la tendenza telematica. Sebbene le riunioni online siano spesso necessarie e presentino indubbiamente diversi vantaggi, esse possono contrastare l'efficacia della comunicazione tra i soggetti coinvolti, oltre a ridurre la comunicazione informale e la coesione del gruppo stesso.

3.5. Limiti dello studio

Nel corso della ricerca sono emersi alcuni limiti che meritano di essere discussi per poter correttamente contestualizzare i risultati e le conclusioni dello studio.

In primo luogo, va menzionato il limite legato alla dimensione del campione. Il numero di Coordinatori delle unità operative coinvolto nella ricerca, infatti, potrebbe non essere completamente rappresentativo dell'intera popolazione di Coordinatori nelle strutture sanitarie: una maggiore numerosità del campione avrebbe senza dubbio potuto consentire di ottenere risultati maggiormente generalizzabili. L'ampiezza del campione, oltre alla volontà di partecipazione da parte dei Coordinatori, è stata strettamente correlata alla presenza di modulistiche burocratiche con tempi di elaborazione molto dilatati. Tale burocrazia ha riguardato essenzialmente la tutela della privacy, ormai prevista da molti dei regolamenti aziendali, nonostante il questionario di tale ricerca non prevedesse nessun tipo di dato personale riconducibile al partecipante. Oltre a ciò, alcune aziende hanno bloccato in partenza il questionario: non tutte, difatti, recepiscono la modalità di indagine mediante l'utilizzo di Google Moduli, limitando ulteriormente la possibilità di divulgazione del questionario.

Inoltre, è necessario considerare che le risposte fornite dai coordinatori potrebbero essere influenzate dalla soggettività e dalle percezioni personali: nonostante gli sforzi per garantire la qualità e l'obiettività delle risposte, la natura auto-dichiarata delle informazioni potrebbe comportare un certo grado di distorsione.

Un altro limite riguarda la varietà delle strutture sanitarie coinvolte nello studio. Le strategie di comunicazione interna, infatti, possono variare notevolmente tra diverse tipologie di strutture sanitarie, comprese le strutture pubbliche e private. Pertanto, i risultati ottenuti potrebbero non essere direttamente confrontabili tra le diverse realtà sanitarie.

Inoltre, è importante sottolineare come lo studio si sia concentrato principalmente sulle strategie di comunicazione interne adottate, ma potrebbero esistere altri fattori e variabili che influenzano la comunicazione ed il coordinamento nelle Unità Operative

sanitarie, come ad esempio difficoltà legate a problemi logistici e strutturali(mancanza di spazi idonei), carichi di lavoro che lasciano poco spazio alla comunicazione (personale ridotto): fattori che non sono stati presi in considerazione in questa ricerca.

Da ultimo, è essenziale sottolineare che gli approcci metodologici e le domande del questionario utilizzato potrebbero essere perfezionati ulteriormente per studi futuri e l'analisi dei dati potrebbe essere approfondita con l'uso di tecniche statistiche più avanzate. Tali limiti, vanno quindi considerati come opportunità per ulteriori ricerche e sviluppi futuri nel campo della comunicazione interna nelle strutture sanitarie, al fine di affinare la comprensione di questa importante area di studio.

CONCLUSIONI

Giungendo alle conclusioni, è possibile affermare come la comunicazione rappresenti un elemento fondamentale per connettersi con gli altri, condividere informazioni e costruire relazioni significative. Attraverso una comunicazione efficace, è possibile raggiungere una migliore comprensione reciproca, favorire la cooperazione ed il successo personale e professionale. È un processo dinamico che richiede pratica, consapevolezza ed apertura mentale, ma i benefici di una comunicazione efficace sono inestimabili. Anche la ricerca ed i suoi risultati indicano chiaramente che la comunicazione interna sia fondamentale: la mancanza di una comunicazione efficace può avere conseguenze dirette sulla motivazione del personale, sulla qualità delle cure e sulla soddisfazione dei pazienti. La comunicazione, infatti, è molto più di una semplice attività di trasmissione di informazioni; è il tessuto connettivo che tiene insieme un'organizzazione e ne determina il successo. Questo aspetto è stato ampiamente riconosciuto dai partecipanti alla ricerca, che hanno evidenziato come la mancanza di comunicazione possa portare ad inefficienze, minacce per la sicurezza dei pazienti ed impatti negativi sulla produttività.

I dati raccolti hanno rilevato un ampio spettro di opinioni tra i coordinatori in termini di esperienza e di competenza nella comunicazione: mentre alcuni si sentono sicuri e competenti nella gestione della comunicazione interna, altri evidenziano la necessità di formazione e di miglioramento in questo campo. Questa variazione sottolinea l'importanza di una formazione continua e di programmi di sviluppo professionale per garantire che tutti i coordinatori possano raggiungere standard di competenza uniformi. Inoltre, le risposte dei partecipanti rivelano che alcune pratiche di comunicazione, come l'organizzazione di riunioni periodiche e l'utilizzo di e-mail, sono ampiamente adottate. Tuttavia, non sono mancati diversi suggerimenti di miglioramento evidenziati dalle risposte dei partecipanti. Uno dei suggerimenti chiave è stato quello di coinvolgere in modo più attivo il personale nei processi decisionali, che non solo permette una migliore comunicazione interna, ma può portare a decisioni più informate ed accettate da tutti. I suggerimenti forniti dai coordinatori sono stati eterogenei ma

preziosi: essi hanno offerto una serie di spunti per migliorare la comunicazione interna, tra cui promuovere la formazione specifica sulla comunicazione, utilizzare in modo più efficace gli strumenti esistenti, stabilire canali di feedback efficaci e promuovere la coerenza e l'interazione diretta. Questi suggerimenti indicano chiaramente la necessità di un impegno congiunto per sviluppare strategie mirate che possano contribuire a creare un ambiente di lavoro più collaborativo e migliorare la qualità delle cure fornite ai pazienti.

In conclusione, questa ricerca ha sottolineato l'importanza cruciale della comunicazione interna nell'ambito sanitario ed ha identificato diverse opportunità per migliorarla. Essa è strettamente legata alla qualità delle cure ed alla soddisfazione dei pazienti e, se efficace, può creare un ambiente di lavoro positivo, migliorare la collaborazione e favorire la soddisfazione del personale. Questi aspetti, a loro volta, si riflettono inevitabilmente in benefici tangibili per i pazienti e per l'organizzazione nel suo complesso. La ricerca ha offerto una panoramica dettagliata e preziosa delle sfide e delle opportunità legate alla comunicazione interna nel contesto sanitario, e dovrebbe servire come base per lo sviluppo di strategie future volte a migliorare questa fondamentale dimensione delle organizzazioni sanitarie.

BIBLIOGRAFIA

Anolli, L. (2012). *Fondamenti di psicologia della comunicazione*. Il Mulino.

Coordinare in Vocabolario - Treccani. (n.d.). Www.treccani.it. Consultato il 18 Luglio 2023, da <https://www.treccani.it/vocabolario/coordinare/>

Fontana, F. (1993). *Il sistema organizzativo aziendale*. FrancoAngeli.

G. Del Mare. (2005). *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo. Appartenere, integrarsi e comunicare nell'organizzazione che cambia*. FrancoAngeli.

Gabassi, P. G. (2007). *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*. FrancoAngeli.

Jones, T., Baxter, M., & Khanduja, V. (2013). *A Quick Guide to Survey Research*. The Annals of the Royal College of Surgeons of England, 95(1), 5–7. NCBI. <https://doi.org/10.1308/003588413X13511609956372>

Magro, G. (2011). *La comunicazione efficace*. FrancoAngeli.

Maimone, F. (2010). *La comunicazione organizzativa: comunicazione, relazioni e comportamenti organizzativi nelle imprese, nella PA e nel no profit*. Franco Angeli.

Mazzei, A. (2010). *La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda. Cooperazione creativa e alleanza nelle relazioni organizzative*. FrancoAngeli.

Nico, A. (2012). *PRINCIPI DELLA COMUNICAZIONE IN SANITÀ*.
<https://www.alimenti-salute.it/materiali/14-07-15-1405438429/Nico.pdf>

P. Goddu, A., O’Conor, K. J., Lanzkron, S., Saheed, M. O., Saha, S., Peek, M. E., Haywood, C., & Beach, M. C. (2018). *Do Words Matter? Stigmatizing Language and the Transmission of Bias in the Medical Record*. *Journal of General Internal Medicine*, 33(5), 685–691. <https://doi.org/10.1007/s11606-017-4289-2>

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University Of Illinois Press.

Treccani: dizionario della lingua italiana. (2017). Istituto Della Enciclopedia Italiana.

Vermeir, P., Vandijck, D., Degroote, S., Peleman, R., Verhaeghe, R., Mortier, E., Hallaert, G., Van Daele, S., Buylaert, W., & Vogelaers, D. (2015). *Communication in Healthcare: a Narrative Review of the Literature and Practical Recommendations*. *International Journal of Clinical Practice*, 69(11), 1257–1267. wiley. <https://doi.org/10.1111/ijcp.12686>

Vorobeychik, Y., Joveski, Z., & Yu, S. (2017). *Does communication help people coordinate?* PLOS ONE, 12(2), e0170780. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0170780>

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. deAvila. (1967). *Pragmatica della comunicazione umana: studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*. Astrolabio.

RINGRAZIAMENTI

Mi è doveroso dedicare questo spazio dell'elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla sua realizzazione ed al raggiungimento di questo traguardo.

In primis, un ringraziamento va alla mia relatrice, la Dott.ssa Beatrice Mantoan, per la sua grande pazienza, per avermi guidato in questa ricerca e per le conoscenze che mi ha trasmesso prima e durante il percorso di stesura della presente tesi.

Grazie anche al mio correlatore, il Dott. Andrea Quaglia, per i suoi preziosi consigli, per la sua disponibilità e per avermi aiutato nella ricerca del materiale utile alla stesura dell'elaborato.

Grazie di cuore ai miei genitori che mi hanno sempre sostenuto e motivato, in tutto e per tutto, appoggiando ogni mia decisione. Senza i vostri insegnamenti ed il vostro supporto non sarei mai potuta arrivare fino a qui.

Ringrazio Caterina, sempre al mio fianco, per il suo sostegno incondizionato e per tutto il tempo che mi dedica. La tua presenza accanto a me è fonte di grande conforto; senza di te questo viaggio avrebbe avuto un sapore diverso. Grazie per esserci sempre.

Non posso esprimere a parole quanto siano preziose le amicizie nella mia vita, ed in questo importante momento, vorrei dedicare un sentito ringraziamento alle mie amiche Adele, per la sua presenza ed il suo costante sostegno, Chiara e Cristina, per il loro affetto e per essere al mio fianco.

Dedico questo mio traguardo anche alle mie colleghe di corso preferite, Giorgia, Amanda e Giovanna, per aver contribuito a “portare a termine un percorso”, come noi amiamo dire, e per essere state le compagne di banco che tutti vorrebbero avere. Porterò sicuramente le Sbarby nel cuore.

Un sentito ringraziamento va, inoltre, ai partecipanti alla mia ricerca, che hanno dedicato il loro tempo e le loro risorse per partecipare allo studio. Senza la vostra partecipazione, questa tesi non sarebbe stata possibile.

Infine, vorrei ringraziare tutti coloro che, in qualsiasi modo, hanno contribuito al mio percorso di studio e alla realizzazione di questa tesi. Ogni piccolo contributo è stato importante ed apprezzato.

Grazie a tutti voi per aver reso possibile questo traguardo. La vostra generosità ed il vostro sostegno resteranno per sempre nel mio cuore.