

# Gli effetti dei sistemi informativi sui processi di comunicazione: un caso di studio

**Roberta Cuel**  
DISA, Università di Trento  
roberta.cuel@unitn.it

**Roberta Ferrario**  
LOA, ISTC-CNR  
ferrario@loa-cnr.it

**Pier Franco Camussone**  
DISA, Università di Trento  
pierfranco.camussone@unitn.it

---

## **Area tematica di riferimento:**

Le forme organizzative: innovazione e dilemmi progettuali  
Progettare le relazioni di lavoro: azione manageriale e inerzia organizzativa.

## **Abstract**

In questo articolo vengono descritti i risultati derivanti da uno studio etnografico sull'introduzione e lo sviluppo di un sistema informativo in una piccola azienda, una Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) pubblica del Trentino.

Negli ultimi anni l'assistenza territoriale del servizio sanitario e sociosanitario, che include l'assistenza semiresidenziale e residenziale (RSA) rivolta agli anziani non autosufficienti, è aumentata d'importanza in modo esponenziale. In parte per la crescita dell'età media della popolazione e in parte per la domanda di un migliore livello di salute dei cittadini, quest'ultimo favorito dall'integrazione e dal coordinamento di vari servizi: assistenziali, sanitari, ricreativi, amministrativi, giuridici, servizi di ristorazione, pulizie, lavanderia, ecc. L'integrazione e il coordinamento efficiente ed efficace di questi servizi rende necessari nuovi strumenti organizzativi e di ICT (Galbraith 1973; Woodward, 1965; Thompson, 1967; Davenport et. al 1998; Davenport & Prusak, 1997).

In questo articolo si pone particolare attenzione allo studio dell'introduzione dei sistemi informativi nelle strutture RSA. I fondamenti teorici di questo lavoro si basano sulle teorie che analizzano la forte interdipendenza tra organizzazione e tecnologia (Child 1972, 1972b; Perrow 1986; Giddens 1984; Orlikowski, 1991; Orlikowski &

Gash, 1994). In particolare, *il primo obiettivo dello studio vuole capire se l'introduzione di un sistema informativo ha degli effetti sui processi di comunicazione e sull'attitudine dei lavoratori a condividere conoscenze*. In questo articolo si argomenterà che l'introduzione di un sistema informativo (denominato SISPEs) per la gestione integrata delle cartelle cliniche dei degenti (ospiti) ha incentivato il cambiamento nei processi di comunicazione interni all'azienda. Il sistema informativo SISPEs è una piattaforma basata su applicazioni web, che supporta i processi di comunicazione e condivisione della conoscenza attraverso meccanismi di workflow management. In pratica solo le infermiere, i medici, i fisioterapisti e alcuni membri degli uffici amministrativi (il direttore della RSA, il responsabile tecnico amministrativo) possono di fatto modificare, aggiungere, o accedere alle informazioni gestite dal sistema. Le funzionalità più utilizzate di SISPEs sono:

- il diario integrato: per ogni ospite viene redatto un diario, modificabile ogniqualvolta si presenti un evento nuovo di interesse per le cure dell'ospite. Ogni figura professionale accede alle informazioni inserite da altre figure e può aggiungere le proprie osservazioni;
- il piano assistenziale integrato (PAI): un piano di azione rivolto ad ogni singolo ospite, che individua obiettivi di azione e assistenza sanitaria e misura i risultati ottenuti. Il piano assistenziale viene ridefinito ogni 6 mesi e SISPEs ha automatizzato la gestione del processo;
- i gruppi di lavoro interdisciplinari: degli spazi virtuali dove i vari gruppi di lavoro possano liberamente scambiarsi informazioni e conoscenze.

*La seconda ipotesi di lavoro ha come obiettivo di capire se i metodi tradizionali di analisi dei processi di comunicazione sono in grado di studiare l'interdipendenza tra il sistema informativo, i processi di comunicazione e l'attitudine dei lavoratori a condividere conoscenze*. Nelle teorie organizzative, negli studi di ingegneria e intelligenza artificiale, e nelle scienze cognitive, esistono molteplici approcci di analisi dei processi di comunicazione che, secondo prospettive diverse, ne evidenzia caratteristiche differenti. Si pensi ai tradizionali modelli di comunicazione di Shannon e Weaver, alle tipologie di comunicazione individuate negli studi organizzativi che misurano il grado di formalità, la tipologia di flusso di informazioni, il contenuto del messaggio, il rapporto funzione e risultato, l'obiettivo (Putnam et al. 1996; Malizia 1993; Klein 1998; Foresto 2004), agli studi cognitivi sull'interpretazione dei significati nei processi di comunicazione, ecc. Questi studi sono orientati da una parte all'analisi dei processi in quanto tali, dall'altra allo studio delle interpretazioni che gli individui danno ai messaggi scambiati. In questo lavoro si vuole concentrare l'analisi sull'interdipendenza tra processo di comunicazione, strumento di comunicazione e individuo. Partendo dal lavoro compiuto in ambito di epistemologia e filosofia giuridica analitica, sono stati individuati tre tipi di processi di comunicazione che riflettono caratteristiche tipiche dei rispettivi approcci filosofici: normativismo, descrittivismo e costruttivismo. L'ipotesi di fondo è che i processi comunicativi presentino caratteristiche riassumibili in:

- normativiste: i processi di comunicazioni sono unidirezionali, tipicamente verticali, avvengono attraverso comunicazioni formali, procedure orga-

---

nizzative, considerate chiare, comprensibili, precise e rigide per tutti i membri dell'organizzazione, atte a favorire l'efficienza organizzativa (Villa 1984; Wrenn 2001).

- descrittiviste: i processi di comunicazione sono bi-direzionali, hanno lo scopo di ottenere/fornire informazioni, descrizioni, opinioni da e per i lavoratori. In questo caso l'oggetto di analisi rimane chiaro e comprensibile a tutti, ma si dà valore ai diversi punti di vista degli interlocutori (Rorty 1980);
- costruttiviste: i processi di comunicazione sono informali, tipicamente orizzontali o trasversali all'organizzazione. Nei processi di comunicazione si tende a negoziare o costruire socialmente (Weick, 1995; Weick and Roberts, 1993) il significato dell'oggetto di analisi, i valori comuni e un senso di appartenenza all'organizzazione (von Glasersfeld 1999; Raskin 2002).

Adottando questo approccio si è in grado di analizzare come i sistemi informativi (in particolare nella loro versione informatizzata) abbiano determinato dei cambiamenti nei processi di comunicazione e nel modo in cui il sistema informativo introdotto ha influenzato le attitudini dei lavoratori nel comunicare e scambiare conoscenza.

Alcuni risultati ottenuti riguardano strettamente la sfera delle competenze degli individui e il processo di condivisione delle conoscenze relative agli ospiti. Si pensi ad esempio alle riunioni per la definizione del Piano Assistenziale Integrato (PAI). Prima di SISPEs i processi di comunicazione avevano caratteristiche tipicamente normative e descrittive. Ogni operatore (medico, fisioterapista, operatore sanitario assistenziale, animatore, direttore) comunicava agli altri lo stato delle attività svolte sul paziente e descriveva gli eventi più importanti riscontrati negli ultimi mesi (caratteristiche descrittiviste). A seguito di queste descrizioni, il medico prendeva delle decisioni per adeguare il PAI che gli operatori dovevano poi attuare (caratteristiche normativiste). Oggi gli incontri si avvalgono dell'esistenza dei diari integrati gestiti direttamente in SISPEs. I partecipanti alle riunioni, possiedono già tutte le informazioni relative al profilo dell'ospite, ne hanno una visione olistica che tiene conto degli aspetti sanitari, sociali e spirituali dello stesso. Durante la riunione, quindi, i processi di comunicazione sono cambiati. Gli operatori non descrivono gli eventi e non accettano passivamente gli ordini impartiti dal medico. Essi discutono in modo cooperativo le nuove azioni assistenziali integrate e a volte individuano soluzioni collegiali che non si sarebbero potute verificare in assenza di processi di comunicazione di carattere costruttivista.

Altri cambiamenti nei processi di comunicazione si sono avuti durante la realizzazione e lo sviluppo del sistema informativo, tale processo ha incentivato gli operatori a scambiarsi conoscenze allo scopo di imparare rapidamente alcune funzionalità del sistema e di indurre il miglioramento di altre. Il sistema informativo ha favorito la creazione di una visione olistica dell'ospite, la quale ha valorizzato il ruolo delle conoscenze degli operatori sanitari assistenziali che si sentono parte fondamentale del valore dell'azienda e contribuiscono attivamente all'operato dell'organizzazione. Infine, alcuni processi di comunicazione tradizionali, come l'abitudine di lasciarsi messaggi scritti su post-it o il gossip, sono stati in parte sostituiti da pratiche più istituzionalizzate, come messaggi e-mail e note in agenda. Naturalmente, cambiamenti di questo

genere vanno in direzione della costruzione di una conoscenza condivisa favorita anche da valori, obiettivi e conoscenze pregresse comuni che restano patrimonio collettivo delle figure professionali coinvolte e dell'azienda stessa. In conclusione, si può notare che, nel caso di studio, la crescita di questo tipo di condivisione si accompagna a un passaggio da forme di comunicazione normativiste e descrittiviste ad approcci costruttivisti.

## Ringraziamenti

Gli autori ringraziano il dott. Tiziano Amistadi per il suo aiuto nella raccolta dati, il dott. Luca Nicoletti per averci permesso di analizzare la RSA da lui diretta, e la Cooperativa Sociale SPES Trento per aver finanziato il progetto "InConSPES", nell'ambito del quale sono stati condotti gli studi contenuti nel presente articolo.

## Riferimenti bibliografici

- Child, J. (1972) "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, vol. 6, 1 – 23.
- Child, J. (1972b) "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 163 – 77.
- Davenport, TH., & Prusak, L. (1997) "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Pr, Boston.
- Davenport, T.H., Long, D.W.D., Beers, M.C. (1998) "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, 39(2).
- Foresto C. (2004) *La comunicazione organizzativa: spunti di riflessione, appunti di lavoro, resoconto di un'esperienza alla Michelin Italia*, Centro Studi Logos.
- Galbraith, J.R. (1973) *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Klein G.B. (1998) "Osservare e valutare la comunicazione nelle & delle organizzazioni", *Rassegna Italiana di Valutazione*. n.10.
- Malizia P. (1993) *Parola e sistema: saggio su comunicazione ed organizzazione*, Bulzoni Editore, Roma.
- Orlikowski W.J. (1991) "Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology", *Accounting, Management, and Information Technology*, 1(1), 9-42.
- Orlikowski, W. J., and Gash, D. C. (1994) "Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organization", *ACM Transactions on Information Systems*, Vol.12, No.2, 174–207.
- Perrow C. (1986) *Complex Organizations. A Critical Essay*, 3° ed., Random House, New York.
- Putnam L. L. & Phillips N. & Chapman P. (1996) "Metaphors of Communication and Organization", in S. R. Clegg, C. Hardy, and W. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*, Sage, London.
- Raskin J. D. (2002) "Constructivism in psychology: Personal construct psychology, radical constructivism, and social constructionism". In J. D. Raskin and S. K.

- Bridges (Eds.) *Studies in meaning: Exploring constructivist psychology*, Pace University Press, New York, 1-25.
- Rorty R. (1980) *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton U.P, Princeton.
- Thompson J.D. (1967) *Organizations in Action*, Mac Graw Hill.
- Villa V. (1984) *Teorie della scienza giuridica e teorie delle scienze naturali: modelli ed analogie*, Giuffrè, Milano.
- von Glasersfeld E. (1999) "How do we mean? A constructivist sketch of semantics", *Cybernetics and Human Knowing*, 6 (1), 9 – 16.
- Weick K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage, London.
- Weick K.E. & Roberts K.H. (1993) "Collective mind in Organizations: Heedful inter-relating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, 357 – 381.
- Woodward J. (1965) *Industrial Organization: Theory And Practice*, Oxford University Press, Londra.
- Wrenn C.B. (2001) *Truth and the normativity of naturalistic epistemology*, PhD Thesis, available online at <http://bama.ua.edu/~cwrenn/work/DissBody.pdf>