



*Corporate blogging e motivazione del personale:  
paradigmi e prospettive verso un sistema di CRM per la valutazione  
dell'engagement dei dipendenti*

CLAUDIA BERNARDO

**Come citare / How to cite**

BERNARDO, C. (2019). Corporate blogging e motivazione del personale: paradigmi e prospettive verso un sistema di CRM per la valutazione dell'engagement dei dipendenti. *Culture e Studi del Sociale*, 4(1), 95-108.

Disponibile / Retrieved <http://www.cussoc.it/index.php/journal/issue/archive>

**1. Affiliazione Autore / Authors' information**

Università di Salerno, Italy

**2. Contatti / Authors' contact**

Claudia Bernardo: [claudia.bernardo3\[at\]gmail.com](mailto:claudia.bernardo3[at]gmail.com)

**Articolo pubblicato online / Article first published online: June 2019**



- Peer Reviewed Journal

INDEXED IN  
DOAJ

Informazioni aggiuntive / Additional information

[Culture e Studi del Sociale](#)



# *Corporate blogging e motivazione del personale: paradigmi e prospettive verso un sistema di CRM per la valutazione dell'engagement dei dipendenti*

*Claudia Bernardo*

Università di Salerno, Italy  
E-mail: claudia.bernardo3[at]gmail.com

## **Abstract**

Starting from the assumption that motivation moves people and people move the business through their performances, this work aims to offer a preliminary examination of the blogging phenomenon, then it focuses on corporate blogging as a tool to generate staff motivation and feed Customer Relationship Management (CRM) internal programs for the employees. The well-known familiarity with the digital conversations, offered by the web, seems a good prerequisite for not excluding blogging from the opportunities for conversation with the public inside the organization, using it as a stimulus for the satisfaction and care of the employee. Along this way new possible multidisciplinary research paths open up.

**Keyword:** Corporate blogging, Engagement, CRM.

## **1. Il corporate blogging: definizioni ed elementi della comunicazione interazionale digitale**

Il termine “blog” costituisce una abbreviazione dell’esteso “web-log” e tipicamente indica una descrizione di fatti ed eventi attraverso il web in modalità pseudodiaristiche che sono state poi mutate e tradotte anche in forme di comunicazione istituzionale informale delle aziende. Su questa strada si è iniziato a parlare di “corporate blogging”<sup>1</sup>. I blog, la presenza su social media e in generale sul web, assumono un ruolo strategico per la comunicazione istituzionale, la notorietà del brand e le public relations (Kaplan and Haenlein, 2010).

I mezzi digitali vengono utilizzati per suscitare curiosità, per intrattenere ed avvicinare gli audience. In questo modo la relazione fra individui ed organizzazioni diventa una “negoiazione di relazioni sociali” nelle quali le organizzazioni comunicano la propria identità attribuendo un ruolo centrale all’espressione di pensieri ed emozioni (Walther, 2007).

Come antifatto percorreremo alcune tappe definitorie allo scopo di inquadrare il fenomeno del *corporate blogging*, attraverso la sua genesi e le sue declinazioni.

---

<sup>1</sup> La prima comparsa del termine “blog” si deve specificamente a Jorn Barger, che nel 1997 pubblicò il primo web-log denominandolo Robot Wisdom Weblog sul quale scriveva di temi inerenti la letteratura, la scienza, la cultura pop. In seguito il termine fu scisso in We-blog da Peter Menholtz dopo il quale si giunse all’utilizzo del solo termine blog per individuare le forme diaristiche diffuse sul web in sostituzione della modalità cartacea. In generale alla diffusione del blogging ha contribuito lo sviluppo di *tool* in grado di consentire a persone che non avevano familiarità con il linguaggio HTML di sviluppare contenuti per il web.

La nascita del *corporate blogging* si mutua dalla diffusione dei blog personali e ha avuto i suoi esperimenti primordiali in *employee blog* seguiti da dipendenti delle organizzazioni (Puschmann, 2013)<sup>2</sup>. Per Efimova e Grundin il termine *corporate blogging* suggerisce però una evoluzione degli *employee blog*, che diventano realmente autorizzati, riconosciuti e dunque in qualche modo associati, alle organizzazioni (Efimova, Grundin, 2007). Il *corporate blog*, evoluzione della versione “employee”, segue dunque le linee guida del management, che vede in esso una occasione per comunicare con i clienti e per il quale è necessario destinare uno specifico budget.

Un tema ricorrente in questo ambito è la contrapposizione tra gli obiettivi dell’organizzazione e le preferenze e i desideri personali degli individui, tra gerarchia aziendale e relazioni impiegatizie (Agerdal-Hjermin, 2014). Ciò è tanto più evidente in quanto il passaggio al *corporate blogging* determina anche l’evoluzione della struttura gerarchica di comunicazione da un modello di tipo *bottom-up* ad un modello di tipo *top-down*. Tale modello determina l’inevitabile controllo da parte del management per scongiurare i rischi connessi alla diffusione di contenuti non in linea con gli obiettivi o confidenziali. Per approfondimenti Lorenz (2005) e Wallack T. (2005) citano diversi casi di diffusione di informazioni aziendali anche confidenziali su blog accessibili al pubblico.

Su questa strada si è poi giunti a definire linee guida per la tenuta dei blog con relativi sistemi di misurazione e verifiche per evitare possibili situazioni di rischio.

La presenza di linee guida non ha però impedito, negli ultimi venti anni, l’esplosione dei fenomeni di comunicazione basata sul digitale (blog e social network in particolare) che ha, di fatto, cambiato completamente il modo delle organizzazioni di rapportarsi al pubblico, orientandosi verso la personalizzazione e democratizzazione della relazione con individui e istituzioni. Il rapporto annuale dell’agenzia Edelman (2008) e ulteriori studi negli anni immediatamente successivi (Chua, Parackal and Deans, 2010), già sottolineavano come la condivisione di contenuti con dipendenti, clienti, blogger, consentisse di co-creare, dare nuova vita e dunque migliorare la conoscenza attraverso il dialogo. Lo stesso rapporto Edelman suggerisce come il tono di questo dialogo da enunciativo debba trasformarsi in partecipativo, cedendo parte del controllo per recuperare in credibilità. Di fatto soltanto uno stile di comunicazione basato sulla parità può avere successo: chi gestisce la comunicazione attraverso l’esperienza digitale deve emulare lo stile di comunicazione del pubblico di riferimento per far risultare l’organizzazione una controparte competente (dunque credibile) e non, piuttosto, manipolatrice.

Comunicare in modo differente significa essere percepiti in modo differente. Il *corporate blog* è una alternativa “differente” rispetto al modo di comunicare attraverso le semplici pagine web di un sito internet. Il blog attrae attraverso la generazione di contenuti ad elevata frequenza, lo scambio di informazioni, lo stile partecipativo.

I requisiti di successo del blog aziendale sono (Mazurek, 2008):

- comunicazione simmetrica attraverso i commenti;
- linguaggio informale;
- regolarità delle inserzioni;
- integrazione e allineamento con altri media;
- chiarezza di ruoli e negli obiettivi editoriali (regole).

---

<sup>2</sup> Un esempio in tal senso fu il caso del blog dei dipendenti di Microsoft risalente al 2000, successivamente internalizzato e poi divenuto un vero e proprio esempio di network digitale. Un *employee blog* costituisce in origine uno strumento autorale di collaborazione interna tra i dipendenti.

Volendo giungere a una definizione del *corporate blogging* Debbie Weil lo definisce come “l’utilizzo di blog, ad opera di professionisti, per il raggiungimento di obiettivi ulteriori delle organizzazioni” (2006). Infatti i blog e i canali “social” sono entità socio-tecniche che coinvolgono differenti attori per il raggiungimento di diversi audience e utili per scopi nuovi (Pushman and Hagelmoser, 2015).

Il blog è uno spazio collaborativo in cui si intrecciano la produzione autorale degli inserzionisti / blogger e la scrittura collettiva di quanti commentano e alimentano discussioni e suscitano reazioni. A differenza dei mass media tradizionali il blog è un “luogo” di comunicazione “interazionale” nel quale informazione, persuasione all’acquisto e comunicazione interpersonale sono opportunamente mixati in funzione degli obiettivi aziendali a livello strategico e degli obiettivi di comunicazione più specificamente.

Il fenomeno blogging porta con sé anche la tradizionale dicotomia tra comunicazione interna ed esterna. La comunicazione interna coinvolge dipendenti, uffici, management a diversi livelli di influenza reciproca. La comunicazione esterna coinvolge anche clienti attuali e potenziali, partner e il pubblico in generale (Horton, 1995).

Non a caso tra le classificazioni presenti in letteratura relativamente al *corporate blogging* una prima e più diffusa è quella che distingue proprio blog interni ed esterni sulla base di una apertura o meno verso pubblici esterni, dunque soggetti che possono essere costituiti da clienti o da qualsiasi altro *stakeholder* (Dearstyne, 2005). Anche Weil distingue le due categorie e definisce i blog interni come piattaforme di comunicazione il cui accesso e mantenimento è a cura di dipendenti o uffici dedicati. Tali tipologie di blog permettono al personale di riunirsi, condividere e approfondire conoscenze (Weil, 2010).

I principali campi di utilizzo dei blog aziendali esterni sono invece (Writgh, 2006):

- la costruzione di una *brand image*, con un obiettivo volto a diffondere la notorietà della marca prima di tutto;
- il *customer service*;
- la promozione (sponsorizzazioni, pubblicità, PR)<sup>3</sup>.

Non mancano anche blog focalizzati su altri scopi quali la ricerca di personale e di nuovi investitori.

La definizione del campo di utilizzo del blog comporterà l’automatica definizione dei soggetti ad esso deputati che quindi potranno essere individuati, a seconda dei casi, nel marketing, nel servizio di customer service, nelle risorse umane, nel management o negli uffici preposti alle pubbliche relazioni e alla comunicazione istituzionale. Allo stesso modo si delineeranno i target di riferimento, il tono della comunicazione, le modalità e i contenuti.

In sostanza è possibile riassumere che la comunicazione attraverso i blog deve strutturarsi in modo da concepire innanzitutto:

- chi comunica (quali sono i soggetti che comunicano internamente ed esternamente)?

---

<sup>3</sup> Sugli scopi della comunicazione attraverso il blog ha scritto anche Mazurek (2008). Nel suo studio empirico, che qui si cita per il particolare approccio metodologico, verificò come il principale scopo attribuito ai blog dal management aziendale fosse quello della costruzione del brand e la diffusione di informazioni in un’ottica di servizio. Di fatto sul campione di siti web aziendali all’epoca analizzati (332 siti web) soltanto il 5% integrava un blog e si trattava per lo più di aziende operanti nel settore dei servizi (assicurazioni, finanza, informazione).

- quali sono gli specifici destinatari (clienti attuali/potenziati, investitori, istituzioni, dipendenti)?
- in che modo comunicare (parlato, scritto, formati audiovisivi)?
- qual è il genere della comunicazione (pubblicità, sponsorizzazioni, informativa o altro)?
- quali sono i contenuti?

Il mix di questi elementi delinea in definitiva la tipologia di blog e il suo particolare modo di comunicare. Una esemplificazione in tal senso ci proviene anche dalla classificazione operata da Mazurek (2008), che analizza i blog sulla base di tre direttive principali: la funzione del blog, i temi trattati e il profilo autorale. Su questa base distingue:

- *Leadership corporate blog*, in cui chi cura il blog viene accuratamente selezionato non soltanto per la costruzione dell'immagine del brand, ma anche per esporre i punti di vista dell'azienda su una molteplicità di aspetti. Le aziende leader di mercato utilizzano questa tipologia di blog;
- *Group corporate blog*, in cui tutti i dipendenti hanno diritto alla partecipazione e concorrono alla formulazione dei contenuti in qualità di co-autori. In questo caso di solito il blog, che è uno soltanto, è ospitato all'interno del sito web aziendale;
- *Corporate blogs platform*, costituito da una molteplicità di blog curati dai dipendenti oppure da partner esterni all'azienda. In questo modo i diversi blog si focalizzano sulla promozione di specifici individui come "specialisti" in diversi settori e sono spesso utilizzati in ottica di *customer service*;
- *Promotional blog*, dedicati alle sponsorizzazioni, alla pubblicità, agli eventi ed altre azioni di marketing e molto focalizzati sui prodotti. In questo caso il profilo autorale è proprio della funzione marketing.

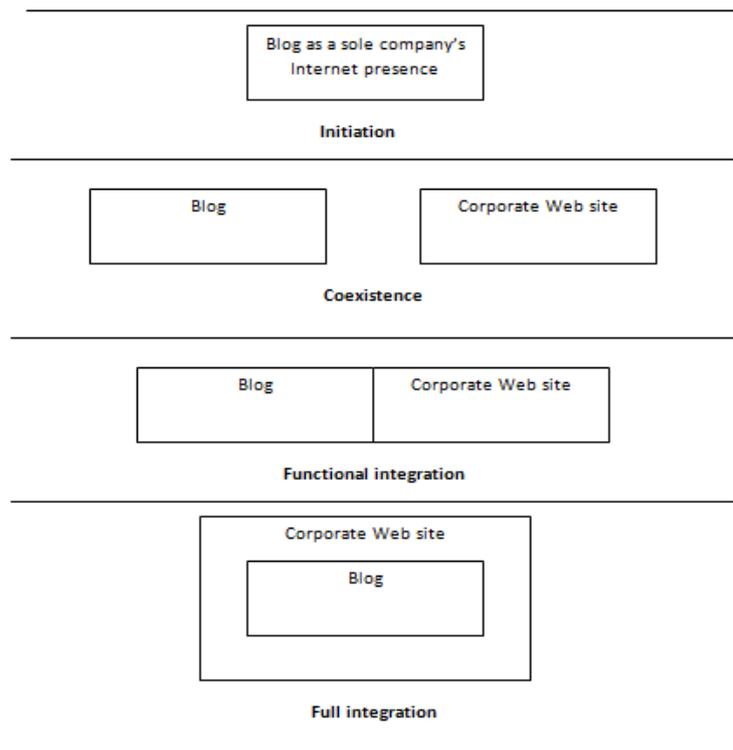
Quest'ultima classificazione ha il pregio di individuare il *blog type* associando le tre direttive principali (chi?come?cosa?), chiarite le quali un progetto di blog può avere vita. Si tratta di una classificazione non esaustiva. Nel tempo infatti altri *blog type* sono stati individuati e sono proliferati nella cosiddetta "blogosfera" (Teelen, 2012).

Prima del lancio di un blog aziendale è sempre bene attraversare una "fase-test" nella quale si fa esperienza attraverso un blog interno "esplorativo". In questa fase (Zerfaß, 2005):

- i professionisti addetti familiarizzano con post e messaggi al fine di comprenderne il formato e le modalità di utilizzo;
- si perfeziona un sistema di monitoraggio del blog in modo da misurarne il successo;
- si identificano gli *opinion leader* e i soggetti critici.

C'è infine da chiarire le modalità di coesistenza di blog aziendale e sito web (Fig. 1). Potrà trattarsi di una mera coesistenza indipendente, di una integrazione di tipo funzionale oppure globale, nell'ottica di cedere al blog uno specifico spazio all'interno del sito web (Mazurek, 2008).

Fig. 1 - Blog e sito web aziendale: modelli di implementazione



Fonte: Mazurek (2008, p. 1)

Sebbene l'utilizzo del blog offra innumerevoli opportunità e benefici, sono ancora poche le organizzazioni che ne fanno uso. Secondo alcuni i motivi connessi al non utilizzo del blog sono riconducibili principalmente al rischio di perdita di controllo sulla strategia di comunicazione (Jones, 2005), secondo altri a rischi connessi a privacy e responsabilità legali (Viégas, 2005). Sono numerosi gli approfondimenti in letteratura relativi ai *pro* e *contro* nell'utilizzo del blog (Cox, Martinez e Quinlan, 2008; Mazurek, 2008). In particolare lo studio empirico condotto da Mazurek (2008) già indagava sugli aspetti principali connessi al mancato ricorso al blog, giungendo a farne una tassonomia ordinata in senso decrescente per rilevanza.

In particolare i fattori che incidono sembrano essere:

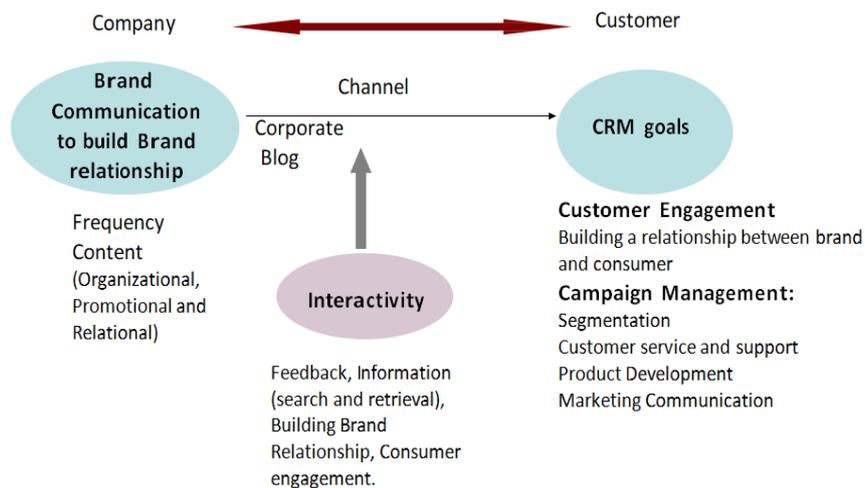
- cultura chiusa delle organizzazioni, che non accettano strumenti e vie informali di comunicazione;
- percezione di problemi connessi alla diffusione di importanti informazioni;
- mancanza di argomenti da trattare con il conseguente rischio di fallimento dell'iniziativa;
- riluttanza dei dipendenti a scrivere;
- paura di ricevere molti commenti negativi e difficoltà nel trattarli;
- avere visto cattivi esempi e utilizzi deludenti del blog;
- rischi legali;
- mancanza di competenze specifiche per portare avanti un progetto per la gestione del blog;
- rischio di perdere dipendenti di valore, che si promuovono attraverso il blog e quindi possono essere individuati dai cacciatori di teste;
- vincoli di budget.

Di contro i motivi per cui tenere un blog sembrano essere:

- migliorare i risultati dell'e-marketing (accrescimento della popolarità);
- nuovo modo informale per comunicare con il contesto;
- creare un'immagine del brand autorevole e innovativa;
- avere una alternativa per offrire servizi di customer service;
- ottenere feedback dai clienti;
- promuovere i dipendenti migliori e mostrare le personalità presenti;
- migliorare le relazioni con i mezzi di informazione;
- possibilità di creare comunità virtuali;
- migliorare il proprio posizionamento in ottica SEM<sup>4</sup>;
- vendere prodotti online.

La ricerca di Mazurek ha chiarito in sostanza le potenzialità del blogging ma nel contempo ne ha ridotto il fascino attraverso l'analisi degli elementi negativi rilevati e prospettati dal management coinvolto nell'indagine empirica.

Fig. 2 - Il blog a supporto del marketing interattivo e del CRM



Fonte: Ahuja (2009, p. 5)

Ciò che non è emerso però dalle analisi di Mazurek, è l'aspetto positivo della connessione tra blog e sistemi di Customer Relationship Management (CRM)<sup>5</sup>. Di fatto l'approccio interazionale della comunicazione attraverso il blog può fornire molteplici spunti per integrare la base dati dei sistemi di CRM. Il blog è un canale attraverso il quale è possibile realizzare la conversione di un visitatore in cliente

<sup>4</sup> Il SEM (Search Engine Marketing) è il ramo del web marketing applicato ai motori di ricerca e include le azioni implementate per generare traffico verso un sito web.

<sup>5</sup> Il CRM costituisce un insieme di processi di gestione delle relazioni con i clienti basato sulla raccolta e analisi di dati che li riguardano. Attraverso la gestione dei dati si desumono informazioni fondamentali per lavorare in direzione della soddisfazione dei clienti (customer satisfaction) e pianificare interventi per favorire la fidelizzazione (programmi di loyalty). Gli applicativi di CRM incamerano i dati su clienti (anche potenziali) che vengono profilati in base al comportamento di acquisto e inseriti in appositi cluster sulla base del valore che è in grado di generare per l'impresa.

utilizzando l'approccio relazionale e informale. Attraverso l'interattività del blog possono essere seguiti e riformulati i target (supporto alla segmentazione), può essere misurato l'engagement della base clienti e può essere sviluppata la fidelizzazione (Ahuja, 2009). La relazione tra blog e sistemi CRM (Fig. 2) tornerà utile nel prosieguo di questo lavoro a supporto della tesi sviluppata.

## 2. Il corporate blogging come strumento per la motivazione e la valutazione dell'engagement del personale

Abbiamo già fatto cenno alla differenza fra blog interni ed esterni. In entrambi i casi attori fondamentali della comunicazione sono i dipendenti dell'azienda, a vario titolo coinvolti (potrà trattarsi di alcuni soggetti in particolare oppure di uffici specifici per funzione) a seconda degli scopi dichiarati. Di fatto, come già osservato, il *corporate blog* nasce dalle esigenze dei dipendenti di esternare contenuti attraverso una forma di comunicazione relazionale basata sul digitale. Studi empirici sui contenuti dei blog rilevano come essi possano essere inquadrati come strumenti di "relationship management" (Cho e Huh, 2010).

E' interessante riprendere il primordiale stimolo al confronto interattivo espresso dal personale delle aziende, che ha dato origine alle prime sperimentazioni di *employee* e *corporate blogging*, per far assumere al blog una sua dignità come strumento motivazionale.

Se circoscriviamo l'analisi ai soli blog interni, anch'essi variamente classificati in letteratura, noteremo che essi si alimentano generalmente di contenuti focalizzati su (Wackå, 2018):

- *diffusione della conoscenza*, con lo scopo di fornire informazioni ai dipendenti, comunicare news, dati, risultati delle attività di lavoro. In questo caso il blogger è individuato in uno o più dipendenti dedicati che seguono un modello editoriale concordato con l'azienda;
- *sviluppo della collaborazione*, con lo scopo di fornire ai gruppi di lavoro uno strumento per scambiare informazioni, aprire discussioni su specifici temi di ricerca e sviluppo. In questo caso il blogger è costituito dal team di lavoro;
- *diffusione della cultura aziendale*, con lo scopo di produrre il rafforzamento e la condivisione della mission aziendale attraverso contenuti informali anche non strettamente collegati all'attività lavorativa. Anche in questo caso il blogger è costituito da uno o più soggetti dedicati che seguono le linee editoriali prestabilite con l'organizzazione.

Autorevoli ricercatori hanno già analizzato l'incidenza positiva del blogging sul morale dei dipendenti (Weil, 2010; Gillin, 2009; Wolf, 2007). Consentendo ai dipendenti di contribuire alla formulazione dei contenuti del blog (sia interno che esterno), l'azienda agisce in modo trasparente ed esprime la propria fiducia nei confronti dei dipendenti, concedendo loro spazi di visibilità che mettono in mostra i loro talenti. Questi talenti diventano, con riferimento ai blog esterni, anche vetrine per persuadere e avvicinare clienti (Weil, 2010).

Ciò che ancora non si è detto è che dal morale alla motivazione il passo è breve. Approfondendo in parte quanto già detto fin qui possiamo sostenere che il *corporate blogging* possiede, come esperienza digitale relazionale in ambito aziendale, alcune caratteristiche che possono incidere sulla motivazione al lavoro e dunque sull'engagement.

Il *work engagement* è definito come uno "stato mentale collegato al lavoro, caratterizzato da vigore (alti livelli di energia e resilienza), dedizione (percezione di

significatività, entusiasmo, stimolazione) e assorbimento (focalizzazione e coinvolgimento positivi)” (Schaufeli e Taris, 2014). Il lavoratore ingaggiato esprime soddisfazione per il raggiungimento dei risultati e si trova in uno stato che implica un miglioramento della performance, del clima di squadra e una maggiore creatività (De Cillis, 2018).

Secondo il modello richieste-risorse lavorative (*Job Demands- Resources Model*, o semplicemente *JD-R Model*) elaborato da Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001), nel processo motivazionale sono coinvolti alcuni driver che incidono sui livelli di engagement e dunque sulle performance<sup>6</sup> (Tab. 1):

- le risorse professionali (skill, autonomia, positività del clima aziendale, opportunità di apprendimento). Tali risorse si autoalimentano, dunque più se ne ha disponibilità e maggiormente si ricreano e si moltiplicano. Tanto più rilevanti sono questo tipo di risorse tanto maggiore sarà la capacità di sostenere situazioni di stress;
- le risorse personali, frutto di una autovalutazione del lavoratore e connesse all'autostima.

Tali risorse svolgono una funzione di protezione del lavoratore, attenuando l'effetto negativo delle richieste lavorative. Alcuni esempi di richieste e risorse lavorative sono riportati nella tabella che segue:

Tab. 1 - Esempi di richieste e risorse lavorative

RICHIESTE LAVORATIVE	RISORSE LAVORATIVE
Ambiguità/conflicti di ruolo	Autonomia
Centralizzazione	Chiarezza degli obiettivi
Complessità	Competenza
Condizioni lavorative sfavorevoli	Informazione
Conflitti interpersonali	Leadership
Conflitto lavoro/famiglia	Opportunità di sviluppo
Insicurezza lavorativa (precarariato)	Partecipazione alle decisioni
Presenza di rischi sul lavoro	Presenza di feedback
Pressione temporale	Qualità delle relazioni/coesione di gruppo
Remunerazione	Ricompense finanziarie
Responsabilità	Sicurezza
Richieste fisiche/cognitive/emotive	Supporto sociale
Sovraccarico di lavoro	Varietà dei compiti

Fonte: Cortese, Ariano e Bakker (2016, p. 106)

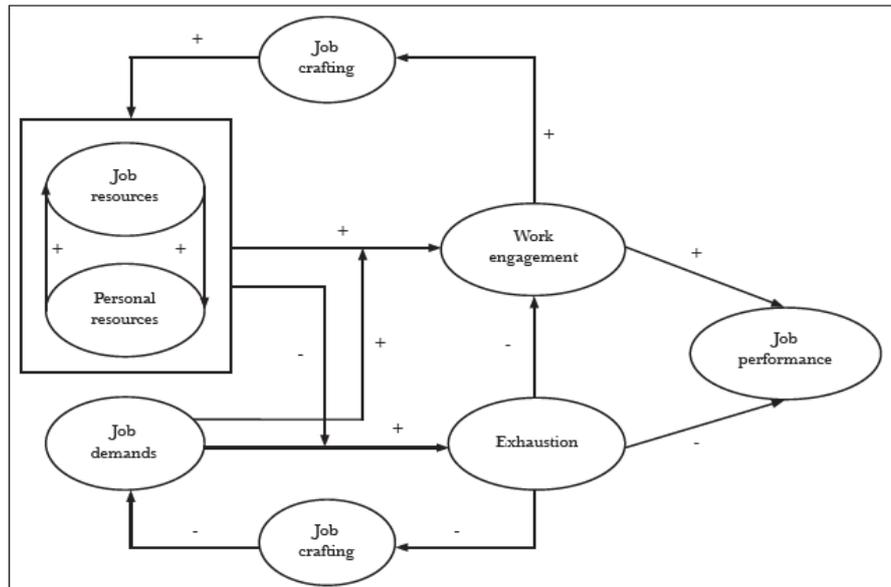
Il *work engagement* esercita un'influenza positiva sulla salute e sulle prestazioni dei lavoratori e dunque sulle performance. Alcune ricerche hanno mostrato come alcuni correlati del *work engagement* sono ad esempio la salute fisica e, in particolare, una buona attività cardiaca, un comportamento proattivo dei lavoratori, ovve-

<sup>6</sup>Gli autori mutuarono la teoria sulla linea delle precedenti teorie sullo stress lavorativo (*Two Factors Theory* di Herzberg; *Job Characteristics Model* di Hackman e Oldham; *Demand-Control Model* di Karasek; *Effort-Reward Imbalance Model* di Siegrist). Il modello è tra i più noti e meglio accolti in ambito accademico e nei programmi di intervento. Cura infatti un'approfondita analisi delle dinamiche di benessere e di motivazione lavorativa e può essere declinato su misura rispetto agli specifici contesti lavorativi. Consente inoltre di distinguere tra quattro stati psicologici relativi al lavoro spesso confusi e sovrapposti: *work engagement*, *job satisfaction*, *workaholism* e *burnout*. Il modello ha avuto alcune recenti evoluzioni rispetto alla formulazione originaria con particolare riferimento proprio all'attivazione del processo motivazionale in relazione all'*engagement* (Demerouti e Bakker, 2008; Cortese, Ariano e Bakker, 2016; De Cillis, 2018).

ro un maggiore *commitment*, e una facilitazione nel rapporto lavoro-famiglia, con conseguente maggior benessere (Cortese, Ariano e Bakker, 2016, p. 103).

Il modello JD-R teorizza, all'interno del processo motivazionale, la relazione tra risorse, richieste lavorative, job crafting<sup>7</sup>, engagement e performance, come sinteticamente descritto in Fig. 3, nella quale i segni grafici (+ e -) indicano la positiva o negativa influenza tra l'elemento che precede e quello che segue.

Fig. 3 - Il ruolo di richieste e risorse lavorative nel processo motivazionale del JD-R Model



Fonte: Cortese, Ariano e Bakker (2016, p. 103)

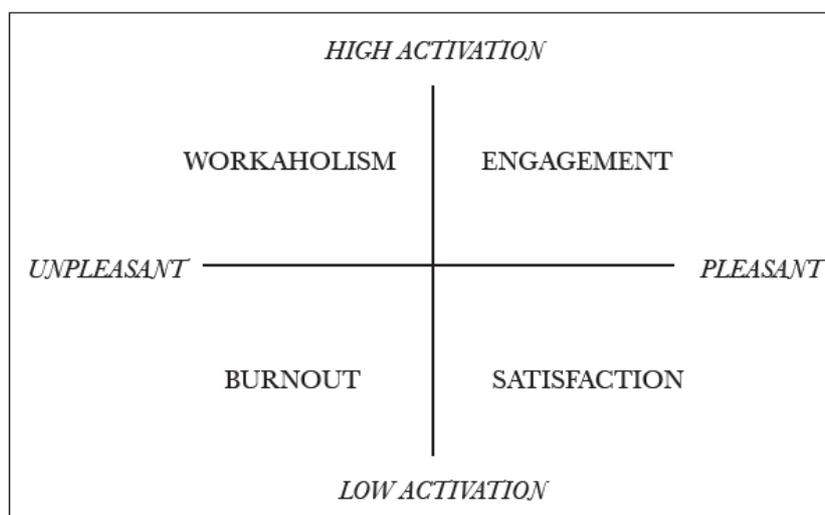
All'interno di questa teoria trova spazio anche una sintesi matriciale che presenta il costrutto di *work engagement* (Fig. 4), cui corrisponde una elevata attivazione nello svolgimento di un'attività piacevole, messo a confronto con i costrutti di *burnout* (esaurimento emotivo), *job satisfaction* (soddisfazione lavorativa) e *workaholicism* (dipendenza dal lavoro).

Partendo da questa nota teoria, che inserisce l'engagement all'interno del processo motivazionale a partire dalla disponibilità di risorse, sembra possibile collocare l'attività relazionale di blogging tra quelle in grado di generare, moltiplicare e diffondere risorse lavorative (es. quelle in Tab. 1) sfruttando le conversazioni digitali. In particolare la generazione di engagement generata dalle conversazioni (che di volta in volta variano in contenuti, stile, tono) si basa su elementi quali il confronto, la conoscenza reciproca favorendo il soddisfacimento del bisogno di socialità e appartenenza, insieme a meccanismi di apprendimento in grado di incidere su autostima e fiducia. Anche altre note teorie sulla motivazione del personale, fra le quali si collocano le "teorie del contenuto", focalizzandosi sui fattori motivanti, sono praticamente tutte concordi nell'individuare proprio nel soddisfacimento del bi-

<sup>7</sup> *Job crafting* vuol dire per un lavoratore assumere comportamenti proattivi così da rendere il proprio lavoro più soddisfacente e coerente con le proprie inclinazioni ed abilità. La possibilità di modificare i contenuti di una mansione non è quindi soltanto un'esclusiva del manager, così come sempre sostenuto negli approcci tradizionali dell'organizzazione del lavoro (Slemp e Vella Brodrick, 2014; De Gennaro, Buonocore e Ferrara, 2017).

sogno di socialità e appartenenza un fondamentale fattore motivante, insieme allo sviluppo dell'autostima (De Cillis, 2018, p. 35-46)<sup>8</sup>.

Fig. 4 - Differenze tra work engagement, burnout, job satisfaction e workaholism



Fonte: Bakker e Oerlemans (2011, p. 104)

### 3. Paradigmi e prospettive di analisi verso un sistema di HR-CRM

A questo punto è lecito introdurre un elemento ulteriore all'approccio teorico di questo lavoro. Il corporate blogging esterno alimenta oggi sistemi evoluti di CRM orientati alla soddisfazione dei clienti. Partendo da questa esperienza sembra lecita la possibilità di customizzare i dipendenti per avviare sistemi di HR-CRM (si potrebbe adottare l'acronimo HRRM), ovvero sistemi orientati alla soddisfazione dei dipendenti, alimentati anche dai dati provenienti dall'analisi di engagement attraverso il blog.

In una logica di questo tipo è chiaramente fondamentale compiere tutti i passaggi tipici di un processo di *funnel marketing*, così come già sperimentato nel Digital Marketing orientato al mercato, assumendo come punto di arrivo l'ingaggio del dipendente o, ancora meglio, la sua trasformazione in "advocate", "fan" o "ambassador" dell'azienda, del suo sistema di valori e della sua *mission*. Il dipendente non si potrà ritenere realmente ingaggiato fino a quando il suo stesso sistema di valori non coinciderà con quello professato dall'azienda (coincidenza tra *internal* ed *external branding*). Si tratta di condividere, senza zone grigie, il modo dell'azienda di relazionarsi con i clienti, di stare sul mercato e le vie selezionate per il raggiungimento degli obiettivi strategici del business.

<sup>8</sup> Tra le teorie del contenuto si collocano: la nota teoria della gerarchia dei bisogni teorizzata da Maslow e successivamente ripresa da altri autori quali Alderfer e Barrett che riformularono il modello teorico aggiungendo livelli di analisi ulteriori; la teoria bifattoriale basata sulla distinzione tra fattori igienici e fattori motivanti formulata da Herzberg; la teoria degli orientamenti da soddisfare di McClelland fondata su successo, potere e affiliazione; la teoria dei quattro driver (acquisizione, relazione, apprendimento, difesa) di Lawrence e Nohria; la teoria sull'autonomia di Ryan e Deci (Self Determination Theory); l'analisi della funzione psicologica del lavoro di Yves Clot.

Su questa strada il coordinamento di un progetto di blogging orientato alla conversione dei dipendenti partirà dalla definizione e analisi dei target, del “customer journey”, e dunque dalla individuazione delle azioni necessarie per il coinvolgimento. Il modello di HRRM andrà sottoposto a validazioni e verifiche ed andranno mappati e monitorati gli ingaggi, programmando “campagne” specifiche per avvicinare gli audience più lontani e dunque meno ingaggiati.

Un sistema di comunicazione interno/esterno che voglia ricongiungersi al blogging e ad una gestione dei dati in ottica CRM *based*, che vede i dipendenti come target, non può esistere in assenza di:

- partecipazione attiva del management aziendale e del reparto HR;
- una funzione di internal marketing integrata con ogni livello della struttura aziendale.

Il blog interno in particolare, quale principale fonte di informazioni per l'*intelligence* della funzione di *internal marketing*, dovrà essere concepito per sviluppare la fiducia del dipendente, anche con l'ausilio di facilitatori, mettendolo a proprio agio attraverso la proposta di esperienze piacevoli, contenuti divulgativi basati sulle emozioni (apprendimento emotivo) e una architettura dei contenuti chiara e semplice (*user friendly*). L'azienda è un ascoltatore silenzioso delle conversazioni che accresce il proprio business grazie agli effetti benefici della cura dei dipendenti.

I nodi da sciogliere per avviare un simile progetto sono chiaramente molteplici. Un primo dubbio è presto individuato: i dipendenti si sentiranno realmente liberi di riportare sul blog i propri pensieri reali senza incorrere nel rischio di una artificiale/falsa e meccanica risposta agli stimoli forniti nelle conversazioni<sup>9</sup>? Le possibili soluzioni e le possibili implicazioni sono sicuramente connesse al tipo di organizzazione e al grado di apertura dell'azienda. Si potrebbe ad esempio prospettare la soluzione di affiancare alle normali “conversazioni” che individuano i soggetti coinvolti con il loro nome e cognome, anche ambienti liberi nei quali gli accessi sono regolati da *login* anonimi. In questo caso si potrà estendere l'eventuale *sentiment analysis* anche ad un ambiente fatto di conversazioni libere dalla paura del giudizio e, in tal modo, si potrà inferire il risultato dell'analisi al complesso della popolazione dei dipendenti, con riferimento a specifiche questioni di interesse o particolarmente delicate.

Una seconda sfida sarà quella di individuare le metriche più coerenti per la valutazione del livello di engagement.

Si potranno costruire e raggruppare indicatori per qualificare prima di tutto (De Cillis, 2018):

- lavoratori *engaged* (coinvolti, appassionati al proprio lavoro, capaci di attivarsi discrezionalmente anche oltre il proprio ruolo);
- lavoratori *not engaged* (coloro che, pur non avendo atteggiamenti ostili, si limitano a svolgere il proprio compito senza particolare coinvolgimento);
- lavoratori *actively disengaged* (che assumono un atteggiamento ostile e distruttivo verso l'azienda e l'ambiente)<sup>10</sup>.

Per questa sfida non si tratterà di selezionare soltanto indicatori quantitativi che rilevano la quantità degli stimoli raccolti (es. numero di accessi, numero di post o formati audiovisivi aperti/letti o scritti, numero di reazioni, frequenza di attività in focus group, adesioni ad attività di gaming, partecipazione a beta test, risposte a questionari, etc.), ma anche di valutare la qualità delle reazioni a tali stimoli attra-

---

<sup>9</sup> Per conversazioni intendiamo l'insieme delle attività e degli stimoli avviati nella blogosfera.

<sup>10</sup> De Cillis mutua le definizioni dal Gallup Insitute.

verso una verifica semantica dei contenuti. Si tratterà poi di qualificare anche l'assenza di reazioni attraverso un dialogo offline con il dipendente. Una attività di questo tipo fonderà la sua efficacia sulle qualità professionali delle persone chiamate ad intercettare ed interpretare le informazioni che diventeranno dati oggettivi (per quanto possibile) di input per il sistema di HRRM.

## Conclusioni

Il processo motivazionale è il principale punto di indagine per ogni attività che intenda generare engagement del dipendente come precursore di buone performance. Il blogging in questo contesto è in grado, come strumento di comunicazione interazionale, di moltiplicare le risorse a disposizione e favorire la motivazione e l'ingaggio. Allo stesso tempo il blog può fornire elementi per la misurazione dell'ingaggio attraverso l'analisi quali-quantitativa delle conversazioni. I dati raccolti possono così alimentare sistemi di CRM rivolti alla soddisfazione delle risorse umane (per i quali utilizziamo l'acronimo HRRM-Human Resource Relationship Management).

Se assumiamo che l'engagement del dipendente sia realmente tale quando vi è coincidenza di visione con l'azienda, ciò che realmente costituisce una sfida per la costruzione di un modello di HRRM, alimentato anche dai *blogging-data*, è proprio la costruzione di indicatori capaci di valutare la "zona grigia", ovvero qualificare e quantificare la distanza tra la visione aziendale e quella del dipendente, in altre parole l'entità dell'engagement, fino ai massimi livelli di *advocacy*.

A questa sfida si associa quella creativa di progettare blog e architetture di HRRM realmente capaci di condurre correttamente le conversazioni nella direzione desiderata, ovvero verso gli obiettivi di ingaggio.

Da questa prospettiva di analisi non si esclude l'utilizzo congiunto di blog interno ed esterno. Entrambe le tipologie di blog possiedono infatti le descritte capacità di conversione del dipendente, seppure facendo leva su fattori differenti.

Il blog interno favorisce l'affiliazione, lo spirito di squadra e il senso di appartenenza. Concede spazi di collaborazione e di libera espressione di opinioni. Il blog esterno concede visibilità alla persona e alla sua professionalità. In entrambi i casi si manifestano effetti motivanti.

Il tema del *blogging design* associato a sistemi di Human Resource Relationship Management apre a moltissimi approfondimenti che coinvolgono ambiti di ricerca apparentemente distanti. Sfidare questa apparente distanza associando il tecnicismo del web, le scienze sociali, le discipline aziendalistiche del marketing interno e della gestione delle risorse umane è la strada per approssimarsi a nuove visioni per il successo delle organizzazioni nell'era digitale.

## Bibliografia di riferimento

- Agerdal-Hjermind, A. (2014). *Organizational blogging: a case study of a corporate weblog from an employee perspective*, in *Corporate Communications: An International Journal*, vol.19, n. 1, pp.34-51, doi:10.1108/CCIJ-09-2012-0066.
- Ahuja, V. (2009). *Using Corporate Blogs for supporting interactive Marketing and CRM*, Shodhganga. Disponibile al link [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/2697/17/17\\_synopsis.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/2697/17/17_synopsis.pdf).
- Bakker A.B. & Oerlemans W. (2011). *Subjective Well-being In Organizations*. In: Cameron K.S. & Spreitzer, G.M. (eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). New York: Oxford University Press.

- Cho, S. & Huh, J. (2010). Content analysis of corporate blogs as a relationship management tool. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), pp. 30-48.
- Chua, A.P.H., Parackal, M. & Deans, K.R. (2010). Conceptualising Co-creation of Value via Corporate Blogs: A Proposed Research Framework. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 18(1), pp. 1-8.
- Cortese, C.G., Ariano, M. & Bakker, A.B. (2016). Il modello richieste-risorse: una guida per lo sviluppo organizzativo. *Sviluppo & Organizzazione*, 271, p. 102-107.
- Cox, J.L., Martinez, E.R. & Quinlan, K.B. (2008). Blogs and the corporation: managing the risk, reaping the benefits. *Journal Of Business Strategy*, 29(3), pp.4-12.
- Dearstyne, B.W. (2005). Blogs – the new information revolution?. *Information Management Journal*, 39(5), pp. 38-44.
- De Cillis, G. (2018), *Motivazione*, Ecra, pp. 65-68.
- De Gennaro, D., Buonocore, F. & Ferrara, M. (2017). Il significato del job crafting nell'organizzazione del lavoro: Inquadramento teorico, tendenze evolutive e prospettive manageriali. *Electronic Journal of Management*, 2, pp. 1-20.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 499-512.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), pp. 209-223
- Edelman (2008). *Edelman Trust Barometer 2008*. Disponibile al sito web: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2008-Trust-Barometer-Executive-Summary.pdf>
- Efimova, L. & Grundin, J. (2007). *Crossing boundaries: a case study of employee blogging*, in *Proceeding of the fortieth Hawaii international conference on system sciences*. Published in 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07). Los Alamitos: IEEE Press.
- Gillin, P. (2009). *The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media*. Fresno, CA: Quill Driver Books.
- Horton, J.L. (1995). *Integrating corporate communications: the cost-effective use of message and medium*. Westport, CT: Quorum Books.
- Jones, D. (2005). CEOs refused to get tangled up in messy blogs. *USA Today*, 10th May.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizon*, 53(1), pp. 59-68.
- Lorenz, K. (2005). Avoid getting fired for blogging. *International CNN.com*, 6th April.
- Mazurek, G. (2008). Corporate blogs –innovative communication tool or another internet hype? Empirical research study. In *Proceedings of the International Multiconference on Computer Science and Information Technology* (pp. 403-409). Disponibile al sito web: [http://www.grzegorzmazurek.pl/gfx/gmazurek/files/artykuly\\_naukowe/g.mazurek\\_corporate\\_blogging.pdf](http://www.grzegorzmazurek.pl/gfx/gmazurek/files/artykuly_naukowe/g.mazurek_corporate_blogging.pdf)
- Puschmann, C. (2013). *Blogging*. In S.C. Herring, D. Stein & T. Virtanen (eds.), *Pragmatics of computer-mediated communication* (pp. 83-108). Berlin: Mouton De Gruytr.
- Pushmann, C. & Hagelmoser, R. (2015). Corporate blogging and corporate social media. In A. Georgakopoulou & T. Spilioti (eds.), *The Routledge Handbook of Language and Digital Communication* (pp. 226-238). London: Routledge.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A Critical Review Of The Job Demands-Resources Model: Implications For Improving Work And Health. In G.F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Slemp, G.R. & Vella-Brodrick D.A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), pp. 957–977.
- Teelen, R.TH.J. (2012). *The true potential of corporate blogging*. Tesi del Master in Business Administration, University of Twente. Disponibile al sito web [https://essay.utwente.nl/62082/1/The\\_True\\_Potential\\_Of\\_Corporate\\_-\\_Public\\_Version\\_-\\_Robbert\\_Teelen\\_s\\_-\\_pdf](https://essay.utwente.nl/62082/1/The_True_Potential_Of_Corporate_-_Public_Version_-_Robbert_Teelen_s_-_pdf)
- Viégas, F.B. (2005). Bloggers expectations of privacy and accountability: an initial survey. *Journal of Computer-Mediate Communication*, 10, pp. 00-00. doi:10.1111/j.1083-6101.2005.tb00260.x

- Wackå, F. (2018). *Beginners' Guide to Corporate Blogging*. Disponibile al sito web: [https://cdgroup.blogs.com/design\\_channel/files/corporatebloggingprimer.pdf](https://cdgroup.blogs.com/design_channel/files/corporatebloggingprimer.pdf)
- Wallack, T. (2005). Beware if your blog is related to work. *San Francisco Chronicle*, 24th January. Disponibile al sito web: <http://www.sfgate.com/business/article/BLOGS-Beware-if-your-blog-is-related-to-work-2703354.php>.
- Walther, J.B. (2007). Selective self-presentation in computer-mediate communication: hyperpersonal dimensions of technology, language, and cognition. *Computers in Human Behavior*, 23(5), pp. 2538-2557. doi: 10.1016/j.chb.2006.05.002.
- Weil, D. (2006). *The corporate blogging book: absolutely everything you need to know to get it right*. London: Portfolio.
- Weil, D. (2010). *The corporate blogging book: Absolutely Everything You Need to Know to Get it Right*. London: Penguin Group.
- Wolf, M. (2007). *The business value of blogging*. LEWIS Global Public Relation.
- Wright, J. (2006). *Blog marketing: The Revolutionary New Way to Increase Sales, Built your Brand and Get Exceptional Results*. New York: McGraw-Hill.
- Zerfaß, A. (2005). *Corporate blogs: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen*, BIG BlogInitiative Germany. Disponibile al sito web: <http://doc.voss.de/VOSS-IT/Web%202.0/Literatur/Artikel%20-%20Corporate%20Blogs%20-%20Ansgar%20Zerfa%C3%9F.pdf>