

**LA COMUNICAZIONE UTILE ALLA PREVENZIONE
NEI LUOGHI DI LAVORO**

M. Cecaro¹, M. Bernardini², L. Isolani³, C. Passamonti⁴

Medicina del Lavoro e comunicazione: l'uso dei media

¹ Giornalista Associazione Stampa Medica Italiana, Direttore "Studio Gamma snc"

² Presidente Associazione Stampa Medica Italiana

³ Medico del Lavoro, ASUR Marche ZT9 Macerata, Servizio PSAL

⁴ Azienda Ospedaliera Universitaria "Ospedali Riuniti", Ancona

RIASSUNTO. L'approvazione degli ultimi Decreti Legislativi in materia di Sicurezza sul Lavoro ha catalizzato l'attenzione dei media sulla necessità di promuovere un sistema di sicurezza globale. Il presente lavoro si propone di evidenziare il ruolo della stampa nazionale nella trattazione della sicurezza nei luoghi di lavoro, attraverso un'analisi qualitativa di una selezione di articoli pubblicati in tre quotidiani nazionali nel primo semestre dell'anno 2009 e 2010. I risultati mostrano una sostanziale accuratezza degli articoli come fonte di informazione sugli eventi di cronaca, ma non come fonti educative sulla sicurezza. L'informazione, concentrata prevalentemente attorno a grandi catastrofi, è spesso allarmista, fumosa, e volta al mantenimento dello status quo, i titoli esprimono una carica semantica prevalentemente negativa. Pochi articoli forniscono una ri-lettura critica di proposte operative e modelli sperimentati sul territorio. La possibilità di una trasformazione del ruolo dei media nella costruzione di una rappresentazione sociale della sicurezza è discussa.

ABSTRACT. *OCCUPATIONAL MEDICINE AND COMMUNICATION: WHICH ROLE FOR PRINT MEDIA? The diffusion of recent regulations on work safety has captured mass-media's interest on work accidents. The present work aims to highlight the role of print media in building a social representation of work safety, by performing a qualitative analysis of articles published between 2009 and 2010 in three of the main national newspapers. Results showed that print media are accurate in reporting news, but they do not serve as source of education in work safety's issues. Information is mainly focused around catastrophic events, with headlines inducing negative emotions. Very few articles contain a critical discussion of methods and operational proposals tested around the Country. A possible transformation of media's role in promoting work safety is discussed.*

Key words: occupational medicine, communication, print media.

Introduzione

La percezione della sicurezza nei luoghi di lavoro è un dato soggettivo e culturale, frutto dell'elaborazione personale dei dati originanti dall'esperienza individuale. Tuttavia, il processo di attribuzione di significato è orientato dal comportamento comunicativo dei media, che intervengono attivamente nella percezione della sicurezza lavorativa, amplificandola o riducendola. I media costituiscono una delle fonti principali di costruzione delle rappresentazioni sociali di una comunità (1). La percezione della sicurezza è costruita socialmente mediante una complessa negoziazione di significati tra molteplici attori, quali politici, esperti, pubblico, che competono nell'arena pubblica e mediatica per il dominio della propria interpretazione dei problemi e delle relative soluzioni (2).

L'approvazione degli ultimi Decreti Legislativi in materia di Sicurezza sul Lavoro (D.Lgs. 81/08 e D.Lgs. 106/09) ha catalizzato l'attenzione dei media sulla necessità di promuovere un sistema di sicurezza globale. In fatto di comunicazione del rischio sull'ambiente di lavoro, tuttavia, i media sembrano risultare una fonte poco attendibile. L'informazione negli ultimi anni ha dato spesso rilevanza a fatti eclatanti, e la percezione che è stata diffusa è che il nostro Paese sia molto carente nel settore sicurezza. Un'indagine realizzata dall'Istituto di Ricerca Politica e Sociale Demos & Pi per la Fondazione Unipolis tra l'ottobre e il novembre 2008, ha messo in luce un turbamento diffuso tra la popolazione italiana, che non dipende solo dall'eco mediatica dei casi più rilevanti di morti bianche, ma anche dalla percezione di un'assenza di cambiamenti e di miglioramenti riguardo alla sicurezza nei propri luoghi di lavoro (3).

Il presente lavoro si propone di evidenziare il ruolo della stampa nazionale nella trattazione dei temi della sicurezza nei luoghi di lavoro. L'ipotesi è che la stampa assolva ad una funzione prevalentemente informativa più che educativa. A tal fine, è stata condotta un'analisi qualitativa di un piccolo campione di articoli pubblicati in tre quotidiani nazionali nel primo semestre dell'anno 2009 e 2010. La scelta di condurre l'analisi sulla stampa non specialistica nasce dall'elevata diffusione che caratterizza questo mezzo, rendendolo uno delle fonti principali per la costruzione di rappresentazioni sociali in tema di lavoro e sicurezza (1).

Metodo

Sono stati consultati gli archivi on-line di due quotidiani nazionali a pagamento e di un quotidiano gratuito (free press), scelti casualmente da un campione di cinque giornali italiani a maggiore diffusione nazionale. La diffusione dei quotidiani è stata stabilita sulla base dei dati relativi alle copie diffuse ed effettivamente vendute, dichiarati dai rispettivi editori e rilevati da Prima Comunicazione da agosto 2008 a luglio 2009. La selezione degli articoli presenti negli archivi è stata effettuata attraverso una ricerca per parole chiave: "Lavoro- sicurezza-rischio-ambienti-luoghi. Al fine di valutare la quantità di articoli pubblicati a uno e due anni dall'approvazione del D.Lgs. 81/08, la ricerca è stata ristretta ai semestri 1° Gennaio - 1° Giugno 2009, e 1° Gennaio - 1° Giugno 2010. Gli articoli risultanti sono stati letti e ulteriormente scremati secondo un criterio di aderenza del contenuto al tema della sicurezza nei luoghi di lavoro. La revisione e selezione degli articoli è stata operata in maniera indipendente da due differenti valutatori, un giornalista esperto in comunicazione e sicurezza e un lettore non esperto, i quali hanno espresso un grado di accordo nella selezione del 100%. Successivamente, è stata effettuata un'analisi del contenuto degli articoli mediante una griglia messa a punto dagli Autori. Gli articoli sono stati classificati sulla base della tipologia (articoli di cronaca, articoli di commento) e della finalità comunicativa (informazione, educazione). Infine, è stata effettuata un'analisi semantica del titolo principale di ciascun articolo, al fine di evidenziare i termini lessicali maggiormente utilizzati.

Risultati

La ricerca ha rilevato inizialmente oltre duecento articoli pubblicati nei due semestri considerati e contenenti le parole-chiave. Tra questi, ottantadue presentavano un contenuto coerente con il tema della sicurezza nei luoghi di lavoro. Settantasette articoli provenivano dai due quotidiani nazionali e cinque dal quotidiano gratuito. Sessanta articoli sono stati pubblicati nel primo semestre dell'anno 2009 (73% del totale) e ventidue articoli nel primo semestre dell'anno 2010 (26%). Nel complesso, cinquantuno articoli (35 nel 2009 e 16 nel 2010, 62% del totale), sono stati classificati come articoli di cronaca, e i restanti ventinove (25 nel 2009 e 4 nel 2010, 38%) come articoli di commento. Relativamente alla finalità comunicativa degli articoli visionati, la maggior parte di questi assolve ad una funzione puramente informativa. In cronaca vengono riferiti prevalentemente incidenti mortali o gravi infortuni sul lavoro, seguiti da resoconti di indagini e denunce per carenza di controlli o abusi di potere da parte dei professionisti della sicurezza, e dai resoconti di manifestazioni regionali e nazionali. In misura minore la cronaca riporta eventi di formazione e discussione sui temi della sicurezza nei luoghi di lavoro. Una ridotta percentuale di articoli (5%) punta all'educazione del lettore attraverso una rilettura critica delle normative di riferimento o la discussione

tra esperti di possibili proposte operative e modelli sperimentati sul territorio. Dall'analisi semantica dei titoli emerge l'utilizzo ricorrente dei termini "morti bianche", "infortunio", "incidente", "vittime", "controlli", "indagine", "denunce". Solo in due articoli il titolo riporta esplicitamente il riferimento al Testo Unico sulla Sicurezza nei Luoghi di Lavoro.

Conclusioni

Dall'analisi effettuata, la carta stampata non rappresenta al momento una valida fonte di educazione nelle aree della sicurezza negli ambienti di lavoro. Gli articoli risultano sostanzialmente accurati come fonte di informazione sugli eventi di cronaca; al contrario, non risultano utili come fonti educative sui temi relativi alla sicurezza. Le ragioni di questa carenza si rintracciano nella quantità e qualità dell'informazione diffusa. Un primo dato interessante si rileva dal confronto tra il numero di articoli pubblicati nel primo semestre del 2009 (73%) e il primo semestre 2010 (26%), dal quale emerge un netto trend decrescente nell'interesse della stampa tra i due periodi considerati. L'emergenza sicurezza sui luoghi di lavoro toccava i massimi vertici di interesse mediatico in seguito alla tragedia della ThyssenKrupp di Torino del 6 Dicembre 2007. A uno e due anni dall'evento, l'interesse della stampa subisce una progressiva riduzione. Questo risultato può essere facilmente compreso in termini di criteri di newsmaking. I media, infatti, tendono ad evidenziare la fase acuta dell'emergenza, concentrando in un arco temporale ristretto una comunicazione episodica legata a grandi catastrofi, o a eventi istituzionali di rilievo. Il fatto extra-ordinario mobilita fortemente le emozioni del pubblico, catalizzandone l'attenzione e stimolando la ricerca immediata di ulteriori informazioni confermatorie. La diffusione di una comunicazione sensazionalista e allarmista, pertanto, è dovuta, in parte, all'esigenza di semplificare l'informazione per poterla trasmettere ad un pubblico di non esperti in materia, e in parte a quella di rispondere alle esigenze di mercato. Nella maggior parte dei casi, inoltre, i titoli degli articoli esprimono una carica semantica tendenzialmente negativa. Termini quali "morti", "vittime", "denunce", suscitano facilmente nel lettore emozioni di paura e atteggiamenti di sospetto e diffidenza nei confronti di professionisti e operatori della sicurezza. Gli articoli analizzati, inoltre, tendono principalmente a focalizzare i dubbi, le incertezze e i conflitti, non legittimando le fonti dell'informazione, che spesso vengono messe sullo stesso piano. Il lettore, pertanto, non è adeguatamente stimolato ad assumere un ruolo attivo e propositivo, ma al contrario stabilizza una credenza di crescente insicurezza e sfiducia nelle possibilità di cambiamento (3).

I giornalisti sono la chiave di accesso alla comunicazione della sicurezza. La loro competenza specifica è quella di saper ascoltare la società, intuendone interessi, opinioni e valori. La stampa generalista, tuttavia, è spesso carente di giornalisti esperti in temi di interesse specifico, come ad esempio la medicina del lavoro. La conseguenza è un'informazione spesso fumosa, descrittiva e volta al

mero mantenimento dello status quo. La correttezza dell'informazione proveniente dal giornalista esperto in materia, invece, discende dalla deontologia professionale e dal rigore proprio delle discipline medico-scientifiche. Il vantaggio è quello di riunire il sapere scientifico e di considerarlo come messaggio univoco che non lascia lo spazio ad approssimazione, inesattezze e allarmismi. In una recente dichiarazione, il vice-presidente del consiglio nazionale dell'Ordine dei Giornalisti ha ribadito la necessità di mettere a punto un protocollo nazionale di intesa tra l'ordine dei giornalisti e l'ordine dei medici, ispirato ai rispettivi comportamenti da tenere in tema di comunicazione scientifica (ADNChronos Salute, Roma 25 Novembre 2009).

In conclusione, la comunicazione non dovrebbe limitarsi all'esposizione nuda e cruda del fatto, ma dovrebbe precisare e rendere comprensibile la dimensione probabilistica del rischio, contestualizzarlo, illustrandone cause, effetti e implicazioni. I media rappresentano degli strumenti fondamentali per la crescita di una cultura della sicurezza che vada oltre la previsione normativa. L'utilizzo

di una metodologia di analisi dei contributi provenienti dai mass-media in tema di sicurezza lavorativa andrebbe costantemente stimolata e valorizzata (4). Un'approccio osservazionale di taglio "scientifico" consentirebbe di migliorare la qualità dell'informazione che passa dalla carta stampata e di garantire ai professionisti della comunicazione una maggiore consapevolezza della rilevanza e delicatezza del loro ruolo su questo tema.

Bibliografia

- 1) Moscovici S. The Phenomenon of Social Representations, in Farr R.M. and Moscovici S. (edited), Social Representations, Cambridge University Press, Cambridge, 1984.
- 2) Galantino MG. La società della sicurezza. La costruzione sociale della sicurezza in situazioni di emergenza. Edizioni Franco Angeli, 2010.
- 3) Seconda Indagine su "La sicurezza in Italia. Significati, immagine e realtà". A cura di Demos & Pi e Osservatorio di Pavia per Fondazione Unipolis, Novembre 2008.
- 4) Flay, BR, DiTecco, MA, Schlegel, RP. Mass Media in Health Promotion: an analysis using an extended information-processing model. Health Education & Behaviour 1980; 7; 127-147.

Richiesta estratti: Massimo Cecaro - Studio Gamma snc, Via Pausula 269, Corridonia (MC), Italy - E-mail: massimo@cecaro.com

M. Cecaro¹, L. Isolani², C. Passamonti³

Le strategie relazionali ai fini della tutela dei lavoratori: il ruolo del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) e del Medico Competente (MC)

¹ Giornalista Associazione Stampa Medica Italiana, Direttore "Studio Gamma snc"

² Medico del Lavoro, ASUR Marche ZT9 Macerata, Servizio PSAL

³ Azienda Ospedaliera Universitaria "Ospedali Riuniti", Ancona

RIASSUNTO. La comunicazione ha un ruolo fondamentale nell'influenzare i comportamenti dei lavoratori orientati alla sicurezza. RSPP e Medico Competente sono i nodi comunicativi principali della rete comunicativa all'interno del sistema sicurezza, per la frequenza e complessità delle relazioni interpersonali richieste dal ruolo. Nella prima parte del presente lavoro saranno delineate le dinamiche comunicativo-relazionali che interessano i principali attori della sicurezza aziendale come emergono dal D.Lgs 81/2008. Nella seconda parte verranno presentati e discussi alcuni approcci comportamentali finalizzati allo sviluppo di relazioni comunicative efficaci all'interno del sistema di sicurezza aziendale, e la loro possibile implementazione da parte delle figure di tutela della sicurezza previste dall'attuale decreto. L'applicazione di approcci comportamentali evidence-based nella relazione tra Datore di Lavoro, RSPP, RLS e Medico Competente potrebbe facilitare il maggiore coinvolgimento degli attori coinvolti nel sistema sicurezza. Si conferma la necessità di una formazione specifica sulle dinamiche relazionali per queste figure.

ABSTRACT. COMMUNICATION-BASED STRATEGIES TO IMPROVE WORKERS' HEALTH AND SAFETY: THE ROLE OF THE RESPONSIBLE FOR PREVENTION AND PROTECTION SERVICE (RSPP) AND THE OCCUPATIONAL HEALTH PHYSICIAN (OHP). Communication has a crucial role in enhancing workers' safety behaviours. In order to guarantee workers' safety and health, both the RSPP and the occupational health physician (OHP) need to be involved in frequent and personal relationships with other members in the organization. In the first part of the present work, the network of safety-related relationships within work environment is highlighted with respect to the specific regulations established by D.Lgs 81/2008. In the second part, the most effective behavioural approaches aimed to improve workers' safety behaviours are briefly presented. Particular emphasis is put on communication-based interventions which enhance leader-members exchanges. Incorporating these approaches into a comprehensive safety management system can be a key-tool to improve the effectiveness of both RSPP and OHP.

Key words: Safety service, Communication, occupational physician.

Introduzione

La cultura della sicurezza è un complesso di valori e priorità relativo alla sicurezza lavorativa in grado di influenzare le attitudini, le opinioni e i comportamenti dei lavoratori (1-3). Il clima di sicurezza è un aspetto specifico di questa cultura, e un importante indicatore della messa in atto di comportamenti sicuri. È empiricamente provato che l'assunzione da parte dei lavoratori di comportamenti di sicurezza, come indossare dispositivi di protezione individuale (DPI) o seguire le procedure di sicurezza, è influenzata dalle percezioni e attitudini soggettive nei confronti della sicurezza (2). Tra i fattori che contribuiscono al mantenimento del clima di sicurezza vi sono i valori, gli interessi e ciò che crede il dirigente (es, l'interesse che dimostra nei confronti del benessere dei lavoratori), le pratiche organizzative (es. l'adeguatezza dei training previsti o la qualità del sistema di gestione della sicurezza), il coinvolgimento dei lavoratori nel processo di salute e sicurezza, la comunicazione. Diversi studi hanno dimostrato la capacità predittiva di questi fattori sull'outcome di sicurezza, spesso quantificato in termini di frequenza e gravità degli incidenti occorsi nell'organizzazione (4-7). C'è ampia evidenza nell'attribuire alla comunicazione un ruolo centrale nell'influenzare il clima di sicurezza, e di conseguenza i comportamenti orientati ad essa (7). I processi comunicativi, infatti, sono in grado di attivare conoscenza, motivazione e partecipazione, elementi fondamentali per modificare i comportamenti di sicurezza dei membri di un'organizzazione (8). Nonostante sia largamente condivisa la necessità di affinare le abilità comunicative degli attori coinvolti nell'organizzazione, l'efficacia delle strategie comunicative in tema di sicurezza non è stato ancora oggetto di indagine scientifica nel panorama italiano. In Italia, il D.Lgs 81/2008 pone ampio risalto alla formazione come strumento per favorire una maggior partecipazione e motivazione del lavoratore alla gestione della sicurezza (artt. 36 e 37). L'attivazione di canali efficaci ed efficienti di comunicazione è uno dei principali obiettivi che la formazione degli attori coinvolti nel sistema sicurezza si prefigge.

Nella prima parte del presente lavoro saranno delineate le dinamiche comunicativo-relazionali che interessano i principali attori della sicurezza aziendale attraverso un'analisi ragionata del D.Lgs 81/2008. Nella seconda parte

verranno presentati e discussi alcuni approcci comportamentali finalizzati allo sviluppo di relazioni comunicative efficaci all'interno del sistema di sicurezza aziendale, e la loro possibile implementazione da parte delle figure di tutela della sicurezza previste dall'attuale normativa.

I nodi della rete comunicativa nel sistema sicurezza

Il D.Lgs 81/2008 identifica quattro figure-cardine nel sistema di gestione della salute e della sicurezza nell'ambiente lavorativo, le quali, in virtù della frequenza e complessità delle relazioni interpersonali richieste dal ruolo, possono essere considerate i nodi principali della rete comunicativa all'interno del sistema sicurezza: Datore di Lavoro, Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), Medico Competente e Rappresentante dei Lavoratori della sicurezza (RLS).

Il primo nodo della rete è rappresentato dal Datore di Lavoro, individuato dalle Direttive europee come elemento centrale della prevenzione nei luoghi di lavoro e massimo debitore di sicurezza nei confronti dei lavoratori. Egli è chiamato dalla normativa ad instaurare relazioni comunicative con tutte le figure preposte alla sicurezza in quanto tutto il sistema di prevenzione aziendale gira intorno a lui in termini di oneri e responsabilità etiche e penali. In primo luogo il Datore di Lavoro ha contatti diretti con i lavoratori, ai quali ha il compito di richiedere l'osservanza delle norme vigenti e delle disposizioni aziendali in materia di sicurezza (art. 18, c. 1, lettera f) e verso i quali è chiamato a provvedere affinché ricevano una adeguata formazione ed informazione (art. 36), di tipo formale (es. informazione sui nominativi di RSPP e Medico Competente) e sostanziale (es. informazione sui rischi per la salute e sicurezza e sulle procedure di emergenza). Il legislatore si preoccupa inoltre che il contenuto dell'informazione trasmessa dal Datore di Lavoro ai lavoratori sia comprensibile, e quindi di fatto fruibile, nel rispetto delle differenze culturali e linguistiche.

Il Datore di Lavoro opera in sinergia con il Servizio Prevenzione e Protezione e con il Medico Competente (art. 18, c. 2), ai quali deve fornire informazioni in merito all'organizzazione del lavoro, alla programmazione e all'attuazione delle misure preventive e protettive, dividendo e condividendo quanto necessario conoscere (realtà aziendale, strumenti, risorse umane ed economiche disponibili) ovvero l'intero substrato aziendale sul quale e nel quale fare e gestire la prevenzione.

Un secondo nodo della rete è identificabile nel RSPP, il quale è chiamato a proporre i programmi di informazione e formazione dei lavoratori (art. 33, c. 1, lettera d), a partecipare alle consultazioni in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, nonché alla riunione periodica (lettera e), a fornire ai lavoratori le informazioni relative ai rischi specifici cui sono esposti, alle normative di sicurezza e alle disposizioni aziendali (art. 36, c. 1, lettera a), ai pericoli connessi all'uso di sostanze (lettera b), alle misure e alle attività di protezione e prevenzione adottate (lettera c). Il RSPP ha contatti di tipo diretto con tutte le figure preposte alla sicurezza: differenti attori si trovano

nella necessità di rapportarsi quotidianamente al RSPP per chiedergli informazioni, ed è quindi cruciale per il RSPP affinare e migliorare le capacità comunicative, in particolare per quanto concerne la gestione del gruppo e le tecniche di formazione. La centralità della comunicazione nel ruolo di RSPP è ulteriormente ribadita dalle disposizioni in materia di formazione (accordo Stato-Regioni del 26 gennaio 2006), nella quale devono essere incluse nozioni di tecnica della comunicazione (art. 37, c. 11, lettera h).

Un terzo nodo della rete comunicativa è il Medico Competente, professionista che collabora con il Datore di Lavoro ai fini della valutazione dei rischi ed è nominato dallo stesso per effettuare la sorveglianza sanitaria e per tutti gli altri compiti stabiliti dal decreto (art. 2, c. 1, lettera h). L'art. 25 pone maggiore risalto al ruolo del medico come formatore ed informatore: egli è chiamato a collaborare direttamente sia con il Datore di Lavoro che con il Servizio di Prevenzione e Protezione a molteplici attività, tra le quali quelle inerenti alla formazione e informazione nei confronti dei lavoratori per la parte di competenza, e all'attuazione e valorizzazione di programmi volontari di promozione della salute (art. 25 c. 1, lett. a). Il ruolo del Medico Competente risulta cruciale nella formulazione e nell'attuazione dei programmi di training, come quelli di primo soccorso, in virtù delle specifiche competenze che possiede (9). Ma soprattutto, il Medico Competente ha contatti diretti con i lavoratori nel corso delle visite mediche che caratterizzano la sorveglianza sanitaria e poi nel fornire informazioni sul significato e sui risultati della stessa (art. 25). L'occasione di avere un rapporto così diretto e personale e di accedere a notizie ed informazioni anamnestiche personali e riservate in virtù del proprio ruolo, rende il Medico Competente una figura unica e privilegiata dal punto di vista della relazione professionale ed umana che può instaurare con il lavoratore. Il rapporto fiduciario che può costruire lo rende un interlocutore credibile e convincente, foriero di informazioni e progetti credibili e costruibili dal punto di vista della promozione della salute e della prevenzione nei luoghi di lavoro.

Infine, nel corso della riunione periodica (art. 35), il Medico Competente è chiamato a fornire indicazioni sul significato della sorveglianza sanitaria effettuata e sui relativi risultati al Datore di Lavoro, al RSPP e al RLS (art. 29, c. 1).

Un ostacolo comunicativo spesso evidenziato nelle comunicazioni e nelle proposte che provengono dai professionisti anzidetti è la terminologia professionale, troppo tecnica, difficilmente comprensibile, tale da rendere le informazioni poco fruibili e annullare quindi il valore della loro valenza prevenzionale. In tali casi, il sostegno fornito da questi professionisti diventa poco rilevante e poco utile ai fini dell'obiettivo di tutela previsto ed imposto dal legislatore (10).

Un quarto nodo della rete comunicativa è identificato nella figura del RLS, la persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro (art. 2, c. 1, lettera i). La partecipazione e la consultazione dei lavoratori e dei RLS rappresentano un caposaldo delle misure di tutela della salute e della sicurezza aziendale (art. 15, c. 1,

lettere r-s). Il RLS riveste un ruolo centrale di mediatore tra l'interno e l'esterno del luogo di lavoro e, all'interno dell'azienda, funge da referente per tutte le azioni di progetto e di controllo. In quanto tramite dei lavoratori, è chiamato a favorirne la partecipazione a tutte le questioni che attengono alla salute e sicurezza sul posto di lavoro. La Legge 123/2007 e il D.Lgs. 81/2008, ribadiscono il carattere non conflittuale, partecipativo e collaborativo del ruolo del RLS. In particolare, specifiche forme di collaborazione e partecipazione attiva devono essere previste per quanto riguarda identificazione, valutazione e gestione dei rischi lavorativi ed ambientali. Alcuni studi che hanno specificatamente indagato la partecipazione dei lavoratori alle attività di promozione della sicurezza riconoscono un ruolo cruciale del RLS nel coinvolgere il lavoratore e stimolarne la partecipazione alle attività di promozione della salute (11). Appare evidente come il RLS sia il primo e più diretto ricevente delle opinioni dei lavoratori, dei loro valori e delle loro aspettative in tema di sicurezza, nonché un possibile recettore dei loro comportamenti di sicurezza. E trattandosi di una relazione comunicativa trasversale tra pari, l'efficacia dei messaggi da lavoratore a RLS e viceversa è massima, non fraintendibile e priva di fattori di confondimento legati ad esempio a differenze sociali, culturali ed economiche. La difficoltà di comunicazione si situa piuttosto tra RLS e le altre figure dell'organigramma prevenzionistico aziendale (datore di lavoro, RSPP e Medico Competente), dovendo il RLS trasferire le risultanze del confronto con i lavoratori su di un livello dove di fatto occupa una posizione culturale, tecnica e contrattuale di debolezza. Resta comunque in capo al RLS avviare il processo comunicativo che consentirà l'applicazione delle misure di sicurezza, per il quale risulta fondamentale possedere una formazione specifica (artt. 47-50).

In conclusione, il D.Lgs 81/2008 prospetta un ampio spettro di situazioni relazionali che coinvolgono in maniera diretta gli attori del sistema sicurezza, richiedendo una preparazione e formazione altamente qualificata in tema di relazione e comunicazione. La necessità di sviluppare queste competenze da parte di tutti gli attori della sicurezza è particolarmente evidente nella riunione periodica (art. 35), un adempimento a cui partecipano, direttamente o tramite proprie rappresentanze, tutti i soggetti del sistema impresa che giocano un ruolo rilevante nel determinare le condizioni di salute e la sicurezza nel luogo di lavoro. La riunione periodica è una delle strade individuate dal legislatore per realizzare un sistema di relazioni partecipato, basato sulla cooperazione dei soggetti. Un tale obiettivo sembra attuabile attraverso il contributo congiunto di una formazione specifica sulle capacità relazionali all'interno del gruppo e l'attuazione di interventi per lo sviluppo di relazioni efficaci all'interno del sistema sicurezza.

Gli interventi sulla relazione comunicativa per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori

Vi sono numerosi esempi di strumenti, metodi e programmi sviluppati per la tutela della sicurezza e della salute del lavoratore (12). Lo strumento più comune è l'uso delle

check-list, che possono essere orientate alla valutazione del rischio (13) oppure alla valutazione delle azioni e dei comportamenti di sicurezza (*action-oriented*) (14). La maggior parte delle check-list, tuttavia, non è stata oggetto di una valutazione dell'efficacia e della reale diffusione. Un secondo tipo di intervento è quello comportamentale. La maggior parte di questi approcci si basa su interventi diretti ai lavoratori, come ad esempio i programmi di *training* per i lavoratori ad alto rischio. Altri si basano su strategie di cambiamento comportamentale e sono rivolti non solo ai lavoratori, ma anche alle figure dell'organigramma aziendale della sicurezza. Una tipologia di programmi è finalizzata all'assunzione di uno stile di leadership efficace da parte dei responsabili della sicurezza e del dirigente. Stili efficaci prevedono la definizione chiara degli obiettivi di sicurezza condivisi, l'utilizzo periodico di feedback verbali positivi sui comportamenti attesi, il ricorso a riconoscimenti sociali e ad incentivi, anche finanziari, per il raggiungimento di questi ultimi (15). Le ricerche in questo campo sottolineano l'efficacia di improntare il sistema di gestione della sicurezza su basi meritocratiche, di comunicare apertamente, e fin dal momento dell'assunzione, gli obiettivi e le aspettative del management sulla sicurezza (16). Leader che entrano in azione solo quando qualcosa non funziona e non incoraggiano costantemente i lavoratori alla ricerca di errori e all'auto-osservazione vedranno fallire le performance di sicurezza (17). In una serie di studi Zohar ha fornito una prova empirica a sostegno di una tipologia di intervento comportamentale che si basa sull'incremento della qualità e della quantità delle relazioni comunicative tra supervisore alla sicurezza e lavoratori (18-19). L'intervento consiste nel fornire feedback personali a cadenza settimanale ai supervisori sulla frequenza delle interazioni che hanno stabilito con i lavoratori in tema di sicurezza, accompagnati da comunicazioni di elevata priorità della sicurezza da parte del dirigente aziendale. La frequenza delle interazioni è determinata tramite interviste a campione mirate ad un'analisi del contenuto delle comunicazioni. I risultati del primo studio hanno evidenziato un incremento delle pratiche comunicative sulla sicurezza da parte del supervisore nel breve periodo, tale da produrre un significativo decremento del tasso di incidenti, e parallelamente un sensibile miglioramento nella percezione del clima di sicurezza. L'intervento incoraggia il supervisore ad esprimere un'alta priorità della sicurezza durante gli scambi quotidiani con i lavoratori. Quando le interazioni tra supervisore e subordinati sono frequentemente incentrate su questioni relative alla sicurezza, i lavoratori si comportano in maniera maggiormente sicura. Questo genera un circolo di rinforzo per il mantenimento del cambiamento relazionale da parte del supervisore. In un successivo studio da parte degli stessi Autori è stato valutato l'effetto della visibilità negli ambienti di lavoro sugli scambi relazionali (20). Per visibilità gli Autori intendono la facilità di osservazione da parte del supervisore alla sicurezza e del dirigente del comportamento dei lavoratori. I risultati hanno messo in luce come gli scambi relazionali tra i lavoratori e il responsabile della sicurezza siano più frequenti in condizioni ambientali di alta visibilità, e come questo si rifletta a sua volta in una maggiore probabilità di attuare da parte del lavoratore comportamenti sicuri. Meno

indagate sono state le pratiche relazionali del Medico Competente nei confronti dei lavoratori (21). Alcuni studi osservazionali suggeriscono l'utilità di utilizzare strategie di comunicazione aperta nel corso dei contatti personali tra medico e lavoratore, e di concordare fin da subito gli obiettivi comuni in materia di salute e sicurezza, così da attivare nel lavoratore un approccio collaborativo per il raggiungimento degli stessi.

Conclusioni

La relazione comunicativa ha un ruolo centrale nella creazione e nel mantenimento del *clima di sicurezza* (22). In virtù della tipologia e della complessità delle relazioni comunicative richieste dal ruolo il Datore di Lavoro, il RSPP, il Medico Competente, il RLS possono essere considerati i nodi principali della rete comunicativa aziendale in tema di sicurezza. Ad oggi, poche ricerche hanno esplorato le strategie comunicative finalizzate al miglioramento dei comportamenti di sicurezza nei lavoratori, principalmente per le difficoltà che sorgono nell'identificare le relazioni complesse tra comportamenti di sicurezza, clima organizzativo, e fattori umani, quali l'esperienza lavorativa personale, le opinioni in tema di sicurezza e la percezione individuale del rischio (23). Tuttavia, alcuni studi condotti nell'ultimo decennio nelle realtà aziendali internazionali hanno valutato gli effetti di piani di intervento diretti a migliorare la qualità delle interazioni tra i principali attori aziendali coinvolti nella tutela della sicurezza (18-19). I risultati di queste ricerche evidenziano la necessità di promuovere la visibilità dei comportamenti di sicurezza e incentivare la frequenza e la qualità delle interazioni comunicative tra responsabili della sicurezza e lavoratori. Il riconoscimento del ruolo di leader ai supervisori della sicurezza e l'utilizzo di feedback da parte dei dirigenti durante gli scambi quotidiani tra leader e membri dell'organizzazione rappresentano i più potenti incentivi sull'ambiente di lavoro (24). Stili di leadership transizionali e partecipativi si sono dimostrati efficaci a tutti i livelli di gestione della sicurezza, dai supervisori ai dirigenti (17). Queste soluzioni sono semplici, a basso costo, e basate sullo sviluppo di contatti personali. L'applicazione di tali strategie nella relazione tra Datore di Lavoro, RSPP, RLS e Medico Competente potrebbe facilitare un maggiore coinvolgimento degli attori coinvolti nel sistema sicurezza. Occorre precisare che la ricerca in questo settore ha interessato prevalentemente grandi realtà industriali. Ciononostante, è ipotizzabile una efficace estensione di queste pratiche alla realtà delle piccole imprese, nelle quali la cultura della sicurezza assume spesso un carattere informale e le relazioni comunicative, prevalentemente fondate su contatti personali diretti, acquistano un significato centrale nel sistema di gestione della sicurezza. Risulta fondamentale sviluppare in futuro strategie di ricerca sia per l'analisi delle relazioni comunicative tra gli attori della sicurezza, che per la valutazione dell'efficacia degli approcci basati sulla comunicazione e della loro effettiva applicabilità, in particolare nelle piccole imprese.

Bibliografia

- 1) Fang D, Chen Y, Wong L. Safety climate in construction industry: a case study in Hong Kong. *Journal of Construction. Engineering and Management* 2006; 132 (6): 573-584.
- 2) Cooper MD. Towards a model of safety culture. *Safety Science* 2000; 36: 111-136.
- 3) Guldenmund FW. The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* 2000; 34: 215-257.
- 4) Zohar D. Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology* 1980; 65: 96-102.
- 5) Brown R, Holmes H. The use of a factor-analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. *Accident Analysis and Prevention* 1986; 18: 455-470.
- 6) Dedobbeleer N, Beland F. A safety climate measure for construction sites. *Journal of Safety Research* 1991; 22: 97-103.
- 7) Hofmann DA, Stetzer A. A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology* 1999; 49: 307-339.
- 8) Neal A, Griffin MA, Hart P. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science* 2000; 34: 99-109.
- 9) Sacco A, Ciavarella M., Trevisan A., Monteforte G, De Santis A. Educational and training issues in occupational first aid: the requisites for the teachers of the workers responsible for first aid. *Med Lav* 2005; 96 (5): 403-8.
- 10) Walker D, Tai R. Health and safety management in small enterprises: an effective low-cost approach. *Safety Science* 2004; 42: 69-83.
- 11) Walters D. Worker representation and health and safety in small enterprises in Europe. *Ind Rel J* 2004; 35: 169-86.
- 12) The European Agency for Safety and Health at Work. Systems and programmes. Improving occupational safety and health in SME: examples of effective assistance. The European Agency for Safety and Health at Work 2003, Bilbao.
- 13) Balsat A, De Graeve J, Mariaux P. A structural strategy for assessing chemical risk, suitable for small and medium enterprises. *Annal Occup Hyg* 2003; 47: 549-56.
- 14) Kogi K. Ergonomics and technology transfer into small and medium-size enterprises. *Ergonomics* 1997; 40: 1118-29.
- 15) Wirth O, Sigurdsson SO. When workplace safety depends on behavior change: topic for behavioral research. *J Safety Res* 2008; 39 (6): 589-98.
- 16) Fell-Carlson, D. Rewarding safe behavior: strategies for change. *AAOHN J* 2004; 52 (12): 521-7.
- 17) Flin R & Yule S. Leadership for safety: industrial experience. *Qual Saf Health Care* 2004; 13: 45-51.
- 18) Zohar, D. Modifying supervisory practices to improve sub-unit safety: A leadership-based intervention model. *Journal of Applied Psychology* 2002, 87: 156-163.
- 19) Zohar D & Luria G. The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research* 2003; 34: 567-577.
- 20) Luria G, Zohar D, Erev I. The effect of workers' visibility on effectiveness of intervention programs: Supervisory-based safety interventions. *Journal of Safety Research* 2008; 39: 273-280.
- 21) Berry LL, Mirabito AM, Williams S, Davidoff F. A Physicians' Agenda for Partnering With Employers and Insurers: Fresh Ideas. *Mayo Clin Proc.* 2006; 81 (12): 1592-1602.
- 22) Hofmann D, Morgeson F. Safety-related behavior as a social exchange: the role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 1999; 84: 286-96.
- 23) Zhou Q, Fang D, Wang X. A method to identify strategies for the improvement of human safety behavior by considering safety climate and personal experience. *Safety Science* 2008; 46: 1406-1419.
- 24) Stajkovic DA & Luthans F. Behavioral Management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis and test of alternative models. *Personnel Psychology* 2003, 56 (1): 155-194.

M. Stancati

Quale Comunicazione per la Sanità nell'epoca dei prosumer?

Università Sapienza di Roma, Facoltà di Scienze della Comunicazione

RIASSUNTO. La rivoluzione digitale ha investito la Comunicazione e l'ha obbligata a ripensarsi. L'interconnessione costante ha alterato alcuni ritmi comunicativi e il rapporto tra approfondimento, riflessione ed esternazione. Quello che si dice nelle comunità sulla rete può amplificare o distruggere una costosa campagna pubblicitaria come pure una campagna per la prevenzione. Può esaltare o danneggiare un prodotto, un servizio, l'immagine di un'azienda, la credibilità di una Pubblica Amministrazione, può mettere sotto accusa gli amministratori di un Ente Locale, di un'ASL, di un Ospedale. Ma è molto difficile comunicare bene "fuori" se non si comunica bene "dentro". Occorre passare da una "comunicazione all'interno" ad una "Comunicazione Interna" Il mercato, sul quale sempre di più si va affermando la figura del "prosumer" non fa sconti e penalizza chi non riesce ad adeguarsi ai nuovi modelli relazionali.

ABSTRACT. WHAT KIND OF COMMUNICATION IN THE PROSUMERS' ERA? The constant interconnection has altered some communicational rhythms and the relation between deepening, reflection and open expression of one's own opinions. What it is said in the different communities in the web can amplify or destroy an expensive advertising campaign or a campaign to prevent work injuries. However, it is very hard to do well in communicating "outside" the company if you do not communicate well "inside" the organisation. A shift from a communication "towards the inside" to an "internal" communication, thought as a strategic lever to share knowledge is needed. But the market, where the so-called "prosumer" increasingly emerges, does make no concessions and penalises those who do not succeed in conforming themselves to the new relational models.

Key words: communication, prosumer, prevention.

All'inizio fu "la voce del padrone"

Soltanto da una trentina d'anni a questa parte si è cominciato, e molto lentamente all'inizio, a guardare alla Comunicazione Interna come sistema strategico di relazioni per il raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso lo scambio di conoscenze, iniziative, comportamenti, prescrizioni, interpretazioni... supportati da modalità, strumenti e canali coerenti. Prima, e salvo rarissime eccezioni, c'era un "comunicare all'interno" utilizzato come strumento non specialistico, con modalità e tempistica spontaneistiche o legate a contingenze. Uno strumento, utilizzato spesso direttamente dall'imprenditore o dai vertici aziendali (o dalla dirigenza negli Enti pubblici), indistinto rispetto all'attività lavorativa stessa e strettamente legato a fatti prescrittivi ed operativi senza alcuna apertura alla partecipazione del "dipendente" alle vicende aziendali. In sostanza soltanto da poco tempo si è cominciato a capire che l'utilizzo strutturato e consapevole della Comunicazione Interna consente di raccogliere gli stimoli innovativi provenienti da chi partecipa quotidianamente alla vita dell'Organizzazione. E si sono cominciate a diffondere competenze comunicative tra manager e quadri nelle imprese (tra dirigenti e funzionari negli Enti pubblici, più raramente nella Sanità) per raccogliere costantemente tale feedback, mettendo in condizione l'Organizzazione stessa di apprendere dai suoi membri (Learning Organization). Insomma il lento passaggio dalla "comunicazione all'interno" alla Comunicazione Organizzativa, o dalla "voce del padrone" alla Comunicazione Organizzativa (1), ha avuto finalmente un'accelerazione negli ultimissimi decenni. Ma non è un processo concluso, è tuttora in atto tra difficoltà oggettive e resistenze culturali. Nonostante "l'avvento" di Internet che sta trasformando i consumatori e gli utenti in prosumer, in soggetti che non accettano più di essere soltanto destinatari passivi di messaggi. E nonostante che Internet in azienda, e cioè Intranet, stia esaltando la voglia di partecipare di quelli che troppo spesso ancora ci ostiniamo a chiamare "dipendenti", e che ora vogliono essere riconosciute come "persone". Persone che lavorano, persone che propongono.

Nei paragrafi che seguono, provo a disegnare questo processo di trasformazione basandomi sul tratto che ritengo più significativo: una necessaria e funzionale conti-

nuità tra comunicazione Interna e comunicazione Esterna. Continuità che è il presupposto indispensabile per la qualità della comunicazione Organizzativa intesa come “l’insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all’interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l’essenza dell’Organizzazione e della sua collocazione nell’ambiente” (2). Spesso mi viene obiettato che processi comunicativi strutturati hanno un costo e che la Sanità deve già affrontare una situazione finanziaria disperata. La mia risposta è: ma quanto pesano i costi della “non comunicazione” e quanta mancata o cattiva comunicazione c’è alla base degli episodi di malasanità? Quanta “buona sanità”, o “quanta prevenzione” non emerge e non “fa scuola” per difetto di comunicazione? Ma non mi tiro indietro neanche rispetto ad un’ipotesi operativa praticabile che potrebbe ammortizzare i costi di un ridisegno dei flussi comunicativi interni ed esterni nella Sanità, in particolare nel settore ospedaliero. Non ne parlerò in questo articolo, anche per motivi di spazio, ma direttamente nel corso del Convegno...per alimentarne la dialettica.

L’architettura come metafora comunicativa

L’architettura molto spesso ci offre delle metafore che rendono più plastici e percepibili i concetti di continuità e fluidità comunicativa. Chi ha presente le architetture di Antoni Gaudì, soprattutto l’edilizia civile a Barcellona, ed ha attraversato i suoi spazi ha potuto provare la sensazione di muoversi in ambienti che si fondono l’uno nell’altro, senza perdere di intimità, e come gli interni continuino negli esterni dove sono assenti linee rette e spigoli. Tutto sembra propagarsi come la struttura di una cellula organica. Senza mai soluzione di continuità.

La stessa sensazione che molti romani (e non solo, ovviamente) provano visitando il più recente dei musei nella capitale, il MAXXI, dove Zaha Hadid ha reinterpretato la lezione di Gaudì esaltando forme sinuose che garantiscono la continuità dei flussi. Questo tipo di concezione architettonica è la metafora viva (praticabile e attraversabile) della nuova concezione della Comunicazione Organizzativa in azienda, concepita come superamento dei “compartimenti chiusi”, della tradizionale distinzione tra Comunicazione interna, Comunicazione esterna e Comunicazione di prodotto come se le stesse fossero variabili indipendenti. Oggi la Comunicazione organizzativa prevede una funzionale continuità tra Comunicazione Interna e Comunicazione esterna senza, appunto, soluzione di continuità. È infatti impossibile che un’Impresa, un’Organizzazione, una Pubblica Amministrazione, un Comune, un Ospedale possano comunicare bene (cioè con qualità e continuità) all’esterno se non funzionano efficacemente i flussi di comunicazione interna che forniscono contenuti e modalità di relazione con il cliente o con l’utente. Era già vero in passato, ma non ne avevamo consapevolezza perché il “pubblico” era meno reattivo individualmente e si presentava come grandi gruppi etichettabili, o comunque etichettati: le casalinghe di Voghera, i pastori sardi, gli impiegati del catasto...

Ieri Casalinghe di Voghera e Pastori sardi, oggi i Prosumer

Come ho già avuto modo di sottolineare (3) il mondo di ieri ci appare oggi molto diverso sotto il profilo comunicativo. “Ieri” era il mondo degli stereotipi, dei grandi gruppi, delle icone già citate: la casalinga di Voghera, il pastore sardo, l’impiegato del catasto. Eravamo negli anni ’70 e Sinottica di Eurisko categorizzava i possibili pubblici per disegnarne i profili socio-demografico, psicologici, gli orientamenti al consumo, le aspettative e i valori.

Nel 1993 nasce la Grande Mappa: l’universo degli individui non è più suddiviso in gruppi, bensì in celle, uno spazio geometrico immaginario, seguendo sempre una logica di caratterizzazione del profilo. Si comincia ad avvertire l’esigenza di massificare di meno, di offrire uno strumento più raffinato che profili meglio il bersaglio delle iniziative di marketing e di comunicazione di prodotto: il consumatore. Il modello comunicativo negli anni ’90 è di tipo trasmissivo, nel senso che l’enfasi è sul messaggio e nessuna o pochissima attenzione alla relazione con il cliente. E questo non succede solo per la comunicazione di prodotto. Anche all’interno delle aziende, la comunicazione si limita a trasmettere, senza grande attenzione al flusso di ritorno: “trasmette” ordini e divieti, dati e documentazione, obiettivi e standard e, nei casi più illuminati, valori e conoscenza delle strategie. In questa visione top-down, al cliente esterno si guarda come CONSUMATORE da conquistare o da fidelizzare e a quello interno come DIPENDENTE che deve essere stimolato per produrre al meglio. La comunicazione interna è più strumentale che strategica e si caratterizza quindi per un’attenzione puntuale ai contenuti del messaggio, scarso rilievo ai soggetti e alla relazione, poca consapevolezza delle interferenze che possono derivare dal contesto e che possono, quindi, alterare la comprensione del messaggio (4). All’interno delle aziende, il medesimo modello trasmissivo con accentuazione di alcune caratteristiche gerarchiche: comunicazione unidirezionale, formale e prevalentemente normativa. La comunicazione è solo quella ufficiale e distingue nettamente tra produttori e consumatori di comunicazione. I “dipendenti” appartengono solo a quest’ultima categoria. Solo vertici, top management e alcune strutture addette possono produrre comunicazione; i “dipendenti” sono contenitori da riempire. Ma la rivoluzione digitale ha investito la comunicazione e l’ha obbligata a ripensarsi. L’interconnessione costante ha alterato alcuni ritmi comunicativi e il rapporto tra approfondimento, riflessione ed esternazione. I blog sono diventati quasi un’unità di misura dell’identità digitale delle persone e delle aziende. I Social Network hanno spiazzato gli uomini di marketing così come i dirigenti della Pubblica Amministrazione: quello che si dice nelle comunità sulla rete può amplificare o distruggere una costosa campagna pubblicitaria come pure una campagna informativa o di prevenzione. E, soprattutto, può esaltare o danneggiare un prodotto, un servizio, l’immagine di un’azienda, la credibilità di una Pubblica Amministrazione, può mettere sotto accusa gli amministratori dell’Ente Locale, della ASL, dell’Ospedale. Anche nella comunicazione interna il modello trasmissivo mostra ormai i suoi limiti, ma

il passaggio a un più adeguato modello inferenziale turba i sonni di Ceo, Manager e Dirigenti Amministrativi. Eppure è necessario, perché il Web ha fatto sì che il consumatore delle aziende private (o l'utente della Pubblica Amministrazione, o il "paziente" del sistema sanitario) sia diventato ora un "prosumer".

Prosumer: l'evoluzione digitale di Consumatori, Utenti, Pazienti e "Dipendenti"

I prosumer sono figli del Web 2.0 che ha dato la possibilità ai singoli di diventare protagonisti del web sul quale non si naviga soltanto per cercare informazioni e dati ma anche per produrle, alternando continuamente i ruoli di produttore di conoscenza/comunicazione e di consumatore di conoscenza/comunicazione: producer+consumer = prosumer. I prosumer sono i nuovi cittadini, non solo del Web 2.0 ma della società 2.0. Perché ormai è impossibile prescindere dalla rete e anche le famiglie tendono al 2.0: passare dall'alfabetizzazione informatica, che era il problema ancora di ieri, al governo sempre più consapevole e mirato della tecnologia. Molti genitori "nativi analogici" hanno imparato a dialogare con quei "nativi digitali" dei loro figli, sempre più spesso all'estero, tramite Skype o Messenger, Facebook, stabilendo con loro una condivisione di situazioni ed emozioni che risultava più problematica quando la vicinanza era fisica. In presenza di questi nuovi consumatori e utenti postmoderni diventa sempre più difficile pensare di comunicare mediante il modello trasmissivo che poteva dare risposta ad un pubblico segmentato per grandi categorie. I prosumer sono meno omologabili, individualisti, mutanti tecnologicamente, sono infedeli (difficile da fidelizzare), sono grandi frequentatori della rete e di Social Network. Contribuiscono ad alimentare comunità che possono influenzare non solo i partecipanti ma anche altre comunità: le opinioni "in orizzontale" dei miei simili, disponibili in tempo reale e in continuo aggiornamento, possono contare di più della voce delle Aziende e delle Istituzioni. Il passaparola digitale è il nuovo fenomeno con il quale fare i conti. E nasce un nuovo mestiere e un nuovo strumento: il buzzdetector, il "rilevatore di chiacchiere", di quello che si dice sulla rete di un'Azienda, di un'Istituzione, di un Comune, di un Personaggio, di un Prodotto, di un Servizio...

Una consapevolezza imprescindibile: "Quello che abbiamo comunicato è quello che l'altro ha capito"

Questa affermazione di sintesi, che discende direttamente dai grandi studiosi dei processi e dei modelli comunicativi (5) rende evidente come sia necessario andare, sia per la comunicazione Interna sia per quella Esterna verso un modello inferenziale. Con qualche inevitabile semplificazione, riporto in modo schematico e comparativo il punto di vista dei già citati Artuso e Mason sui due modelli (tabella I).

Il modello inferenziale, valido di per se stesso anche in epoca "analogica", è certamente più coerente con l'era dei "prosumer", i nuovi protagonisti di una comunicazione sempre più caratterizzata dalle possibilità offerte dalla tecnologia e dal mondo di Internet. Internet nella versione più recente: il Web 2.0. E cioè il web della condivisione della conoscenza, anzi della costruzione comune della conoscenza, dell'autorialità diffusa, delle reti sociali, dei blog non più soltanto diari personali ma ora anche, e sempre di più, strumenti di comunicazione d'impresa, di ente pubblico, di azienda sanitaria.

La Comunicazione Interna e il tabù della Gerarchia. Eppure, già un re...

Ma è così pericoloso attenuare le gerarchie in azienda? In altri termini: l'introduzione di strumenti tipici del 2.0 nella comunicazione interna (social network, corporate blog, web collaboration, sistemi wiki...), che sollecitano un rapporto più orizzontale tra appartenenti a un'Organizzazione indipendentemente dal ruolo, è davvero inconciliabile con la struttura inevitabilmente gerarchica di una grande azienda (pubblica o privata che sia)? Una risposta arriva dalla leggenda di re Artù e i cavalieri della tavola rotonda: c'erano momenti di grande comunità durante i quali tutti erano chiamati con pari dignità, sottolineata da quella tavola rotonda che non metteva nessuno in una condizione simbolicamente diversa dal suo vicino, a contribuire alla conoscenza condivisa e alla presa di decisioni. Non si voleva rinunciare alla capacità dei singoli di contribuire alla più grande ricchezza immateriale: il patrimonio di conoscenze della comunità. Poi nella quotidianità re Artù restava sempre il re (il Ceo, L'Amministratore

Tabella I. Modelli comunicativi

Modello trasmissivo	Modello Inferenziale
Enfasi sul messaggio	Enfasi sui soggetti
Cerca di dare omogeneità ai messaggi	Cerca di evidenziare le diversità interpretative
L'informazione si genera alla fonte	L'informazione si genera all'arrivo
Valorizza il messaggio letterale	Valorizza i processi interpretativi
Non richiede feed-back	Implica un processo di feed-back
Non considera i fraintendimenti	Tiene conto dei fraintendimenti
Guarda solo al contenuto	Guarda sia il contenuto sia la relazione
Comunicazione, nel migliore dei casi, come scambio di messaggi	Comunicazione come conversazione permanente

delegato, il Direttore Generale insomma) e tutti gli altri al loro posto di cavalieri. In definitiva, nell'era dell'Economia della Conoscenza (Knowledge Economy), il Web ha favorito e accelerato il processo di partecipazione degli individui. Processo che non può non trasferirsi anche nel sistema comunicativo interno ed esterno delle Aziende.

Il progressivo ma inarrestabile processo di contaminazione tra Social Network e Sistemi comunicativi aziendali deve indurre a ripensare il flusso comunicativo interno in termini di modello inferenziale nella prospettiva suggerita da Artuso e Mason, perché detto modello tiene conto che:

- la rete tende a saltare le mediazioni
- le Intranet hanno stravolto la mappa del potere informatico/comunicativo nelle Organizzazioni
- gli individui non sono masse indistinte ma soggetti riconoscibili
- anche il "cliente interno" è un prosumer
- i flussi comunicativi tendono a non avere un inizio e una fine ma a essere continuamente rilanciati

ed è finalizzato:

- alla continuità delle relazioni, costruita sulle conversazioni
- alla facilitazione dell'autoformazione
- alla partecipazione e diffusione dell'innovazione locale
- alla facilitazione dei processi organizzativi.

Mercato e paradigmi comunicativi: dalla "comunicazione all'interno" alla Comunicazione Interna

Un'interpretazione orientale dei processi cognitivi in azienda, il modello SECI di Nonaka e Takeuchi, troppo frettolosamente dimenticato forse anche per il declino economico del "sistema Giappone", ed una lettura occidentale del mercato globale dopo Internet, il Cluetrain Manifesto di Levine, vissuto quasi sempre in termini troppo fanatici (gli apostoli del nuovo verbo e i negazionisti convinti), sono alla base del comunicare globale di oggi. Il singolo ha l'occasione di essere protagonista e può esprimere la sua creatività, proponendosi prima che come

Consumatore, Utente, Dipendente, innanzitutto come Persona. Un'evoluzione che sta cambiando le regole del Marketing e della Comunicazione. Di tutta la Comunicazione: da quella pubblicitaria a quella organizzativa. Non fa ovviamente eccezione la comunicazione nel settore della Sanità. Anzi! Vista la delicatezza e l'importanza fondamentale del rapporto relazionale nei processi che riguardano il più delicato degli aspetti: la salute delle persone.

Non è questo il luogo per approfondire il modello di Nonaka, Takeuchi e il manifesto di Levine; basti sapere che hanno contribuito a darci consapevolezza dei processi comunicativi e a guardare alla Comunicazione Interna come ad un'irrinunciabile leva strategica prima che gestionale, sollevandola dalla condizione di una "comunicazione all'interno", mero strumento legato a contingenze, non progettato al servizio della missione aziendale, non gestito nelle sue potenzialità di coinvolgimento, non valorizzato ai fini della Learning Organization.

Certo le Organizzazioni, private e pubbliche come pure le strutture sanitarie di qualsiasi complessità e livello, che pure enfatizzano continuamente la centralità della "Risorsa Umana" e del "Paziente Persona" faticano nell'appropriarsi dei nuovi paradigmi comunicativi che postulano la necessità di passare da una "comunicazione all'interno" ad un vero, strutturato e partecipato processo di Comunicazione Interna. Ma è il mercato, anche quello sociale, che detta i tempi e decreta, come sempre, successi e insuccessi senza guardare alla nobiltà dei marchi e delle istituzioni. Come la cronaca quotidianamente dimostra.

Bibliografia

- 1) De Vincentiis M. In: *La Perfetta Comunicazione Interna*, Lupetti Editore.
- 2) Invernizzi E. *La comunicazione Organizzativa*, Giuffrè Editore.
- 3) Stancati M. In "Le opinioni degli Italiani" *Annuario 2009*, a cura di Piepoli e Baldassarri, F. Angeli Editore.
- 4) Artuso P, Mason G. In "La Nuova Comunicazione Interna", 2008 Franco Angeli Editore.
- 5) Marshall McLuhan, Paul Watzlawick, Claude Elwood Shannon, Warren Weaver.

Richiesta estratti: Marco Stancati - Università Sapienza di Roma, Facoltà di Scienze della Comunicazione