

Daniela Piegai

# Comunicare il rischio

*Strategie e strumenti*

V edizione



*Un particolare ringraziamento a:*

*Camilla Frattini, Simonetta Ghezzi, Maria Piegai,  
che hanno tradotto i concetti in modo grafico;  
gli Autori dei numerosi studi sul comportamento,  
sulla comunicazione, sui meccanismi e i processi  
di cui si parla nel volume;  
e a tutta la Icaro,  
che permette una continua  
e polidisciplinare circolazione delle idee,  
condizione indispensabile alla produzione di cultura.*

---

# INDICE GENERALE

|  |    |
|--|----|
| <i>Premessa alla nuova edizione</i> .....                          | 11 |
| <i>Premessa</i> .....  | 13 |
| <b>CAPITOLO 1 EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE<br/>NELLE AZIENDE</b> | 23 |
| <b>CAPITOLO 2 STRUTTURA DELLA COMUNICAZIONE</b>                    | 31 |
| Emissente .....  | 32 |
| Messaggio .....  | 34 |
| Canale .....   | 40 |
| Contesto .....   | 43 |
| Destinatario .....   | 45 |
| Feedbak .....  | 49 |
| <b>CAPITOLO 3 COMUNICAZIONE VERBALE E NON VERBALE</b>              | 55 |
| Gesti .....  | 57 |
| Sguardi .....  | 58 |
| Voce .....   | 61 |
| Collocazione nello spazio .....                                    | 62 |
| Espressioni .....  | 64 |
| Colori .....   | 66 |
| Trasmissione di sensazioni .....                                   | 66 |
| Respiro .....  | 67 |
| <b>CAPITOLO 4 PROBLEMI NEL RECEPIMENTO<br/>DELLA COMUNICAZIONE</b> | 69 |
| <i>Tunnel mentali</i> .....  | 69 |
| <i>Metafore</i> .....  | 72 |
| <i>Parzialità del punto di vista</i> .....                         | 75 |
| <i>Errore di traduzione tra non verbale e verbale</i> .....        | 76 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>CAPITOLO 5 LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA</b>             | 77  |
| <i>Strumenti della comunicazione interna</i> .....                      | 78  |
| <i>Bisogni e attese di comunicazione</i> .....                          | 80  |
| <i>Organizzazione della comunicazione</i> .....                         | 81  |
| <i>Regole pratiche</i> .....  | 87  |
| <b>CAPITOLO 6 STRESS E IDENTITÀ E RUOLI NEL MONDO DEL LAVORO</b>        | 89  |
| <i>Identità</i> .....   | 90  |
| <i>Ansia</i> .....  | 91  |
| <i>Ira</i> .....  | 92  |
| <i>Stress</i> .....   | 93  |
| <i>Ruoli</i> .....  | 95  |
| <b>CAPITOLO 7 MOTIVAZIONI E GESTIONE DEL PENSIERO</b>                   | 97  |
| <i>Motivazioni primarie</i> .....                                       | 97  |
| <i>Motivazioni secondarie</i> .....                                     | 99  |
| <i>Gestione del pensiero</i> .....                                      | 100 |
| <i>Pensiero narrante</i> .....  | 103 |
| <i>Pensiero laterale</i> .....  | 106 |
| <b>CAPITOLO 8 IL GRUPPO DI LAVORO</b>                                   | 111 |
| <i>Vediamo come nasce un gruppo</i> .....                               | 111 |
| <i>Strutture possibili</i> .....  | 115 |
| <i>Livelli di funzionamento</i> .....                                   | 119 |
| <b>CAPITOLO 9 DINAMICHE DI GRUPPO</b>                                   | 125 |
| <i>Quattro tipi di cultura: potere, ruolo, obiettivo, persona</i> ..... | 126 |
| <i>Coesione</i> .....   | 128 |
| <i>Comunicazione</i> .....  | 129 |
| <i>Leadership</i> .....   | 130 |
| <i>Capro espiatorio</i> .....   | 138 |
| <i>Silenzio</i> .....   | 140 |
| <i>Difese</i> .....   | 141 |
| <i>Alibi</i> .....  | 142 |
| <i>Stanza degli specchi</i> .....                                       | 143 |
| <i>Conflitti</i> .....  | 144 |

---

|                    |  |     |
|--------------------|--|-----|
| <b>CAPITOLO 10</b> | <b>CENNI DI PROGRAMMAZIONE NEUROLINGUISTICA<br/>E DI ANALISI TRANSAZIONALE</b>   | 149 |
|                    | <i>Visivi, auditivi, cenestesici</i> .....                                       | 150 |
|                    | <i>Analisi transazionale</i> .....   | 153 |
|                    | <i>Il vostro egogramma</i> .....   | 160 |
|                    | <i>Spoglio</i> .....   | 168 |
|                    | <i>Egogramma personale</i> .....   | 171 |
| <b>CAPITOLO 11</b> | <b>PROGETTAZIONE<br/>DI UN INTERVENTO FORMATIVO</b>                              | 185 |
| <b>CAPITOLO 12</b> | <b>ERRORE UMANO</b>  | 191 |
|                    | <i>Sviste ed errori</i> .....  | 191 |
|                    | <i>Dissonanza cognitiva</i> .....  | 196 |
|                    | <i>Prevezione</i> .....  | 198 |
|                    | <i>Fattori di rischio</i> .....  | 199 |
| <b>CAPITOLO 13</b> | <b>COMUNICAZIONE DELLA CRISI</b>   | 201 |
|                    | <i>Mezzi di comunicazione</i> .....  | 204 |
|                    | <i>Autorità pubbliche</i> .....  | 205 |
|                    | <i>Opinione pubblica</i> .....   | 206 |
| <b>CAPITOLO 14</b> | <b>COMUNICAZIONE DEL RISCHIO</b>   | 207 |
|                    | <i>Via centrale e via periferica</i> .....                                       | 208 |
|                    | <i>Le cascate della comunicazione</i> .....                                      | 213 |
|                    | <b>SCHEDE PRATICHE</b>   |     |
|                    | Le Riunioni vanno preparate .....  | 218 |
|                    | Disposizione della sala.....   | 218 |
|                    | Costruzione dei lucidi.....  | 227 |
|                    | Come scrivere un documento .....   | 232 |
|                    | Schema per la pianificazione di un documento.....                                | 235 |
|                    | Riguardo ai lettori.....   | 236 |
| <b>CAPITOLO 15</b> | <b>PERCEZIONE, ACCETTABILITÀ DEL RISCHIO<br/>E INFORMAZIONE ALLA POPOLAZIONE</b> | 237 |
|                    | Popolazione e industrie .....  | 237 |
|                    | Comunicazione del rischio alla popolazione.....                                  | 238 |
|                    | <i>1. Comunicazione propedeutica</i> .....                                       | 238 |

---

|  |            |
|--|------------|
| 2. <i>Comunicazione preventiva</i> .....   | 239        |
| 3. <i>Comunicazione in stato di crisi</i> .....  | 239        |
| La crisi .....   | 240        |
| Le tre aree di vulnerabilità .....   | 241        |
| La comunicazione .....   | 241        |
| <b>CAPITOLO 16 PERCEZIONE DEL RISCHIO INDUSTRIALE</b>  | <b>243</b> |
| BAIA MARE - gennaio 2000 .....   | 243        |
| <i>Metodologia</i> .....   | 243        |
| <i>Indagine sulla percezione del rischio</i> .....   | 244        |
| <i>Risultati</i> .....   | 244        |
| <i>Conclusioni</i> .....   | 245        |
| AREA SIRACUSANA - 2001 .....   | 245        |
| <i>Risultati</i> .....   | 246        |
| <i>Conclusioni</i> .....   | 246        |
| Crisi .....  | 247        |
| <b>CAPITOLO 17 POSSIBILI REAZIONI NEGATIVE DELLA POPOLAZIONE</b>                               | <b>249</b> |
| Analisi sulla genesi del panico .....  | 253        |
| <b>CAPITOLO 18 RIASSUMENDO</b>   | <b>263</b> |
| <b>CAPITOLO 19 COMUNICAZIONE INTERCULTURALE</b>  |            |
| di Silano Stanganini   | 271        |
| <b>CAPITOLO 20 LA COMUNICAZIONE COME ELEMENTO DI PREVENZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO</b> | <b>277</b> |
| Strumenti e metodologia di analisi e valutazione (metodo osservativo) .....                    | 280        |
| <i>Strumenti di analisi e valutazione</i> .....  | 280        |
| <i>Metodologia di analisi e valutazione</i> .....  | 281        |
| <b>CAPITOLO 21 NUOVE CONSAPEVOLEZZE DI VECCHI RISCHI</b>                                       | <b>287</b> |
| Obblighi del datore di lavoro in relazione agli eventi sismici .....                           | 288        |
| 1. <i>Il D.Lgs. 81/08 e il rischio sismico</i> .....   | 288        |
| 2. <i>Misure preventive</i> .....  | 289        |

---

---

|   |            |
|---|------------|
| 3. <i>Misure a valle di un evento sismico</i> .....   | 294        |
| 4. <i>Conclusioni</i> .....                           | 295        |
| <b>APPENDICE I COME SCRIVERE UN MANUALE</b>           | <b>299</b> |
| Premessa .....  | 299        |
| Regole generali.....                                  | 301        |
| Analisi di un testo scritto.....                      | 306        |
| 1. <i>Aspetto grafico</i> .....                       | 306        |
| 2. <i>Mittente, oggetto e destinatario</i> .....      | 307        |
| 3. <i>Chiarezza</i> .....                             | 307        |
| 4. <i>“Impressività</i> .....                         | 308        |
| Il luogo di lavoro.....                               | 311        |
| I macchinari .....                                    | 312        |
| La parte umana .....                                  | 314        |
| “Vocabolario” .....                                   | 317        |
| Riassumendo .....                                     | 318        |
| <b>APPENDICE II I MAGNIFICI SETTE DELLA SCRITTURA</b> | <b>321</b> |
| di Albano Ricci                                       |            |
| 1. Ortografia .....                                   | 321        |
| 1.1 <i>Accenti e apostrofi</i> .....                  | 321        |
| 1.2 <i>Prefissi e composti</i> .....                  | 323        |
| 2. Morfologia .....                                   | 323        |
| 2.1 <i>I plurali: casi particolari</i> .....          | 323        |
| 3. Grammatica .....                                   | 324        |
| 3.1 <i>Pleonasmi</i> .....                            | 324        |
| 3.2 <i>Articoli e nomi propri</i> .....               | 324        |
| 4. Sintassi .....                                     | 324        |
| 4.1 <i>Verbi retti da preposizioni</i> .....          | 324        |
| 5. Tipografia .....                                   | 324        |
| 6. Punteggiatura.....                                 | 325        |
| 7. Lessico .....                                      | 327        |
| <b>APPENDICE III SCHEDE</b>                           | <b>329</b> |
| di Manola Angioli                                     |            |
| Parte concernente l’ambiente .....                    | 329        |

---

|   |     |
|---|-----|
| Parte sulla individuazione e gestione dei parametri critici .....       | 329 |
| Parte normativa.....  | 330 |
| Parte che guarda alla sicurezza.....                                    | 331 |
| Scheda destinata alle Aziende<br>- Informazioni per l'operatività ..... | 331 |

**APPENDICE IV STUDIO COMPARATO SUI RISCHI CAUSATI DA EVENTI METEOROLOGICI COME I TORNADO**  
**di Francenzo Piegai** 333

---

|  |     |
|--|-----|
| Generalità.....  | 333 |
| Origine e genesi dei Tornado .....                                     | 334 |
| <i>Fenomeni temporaleschi</i> .....                                    | 334 |
| <i>Genesi dei Tornado</i> .....  | 336 |
| Danni provocati .....  | 337 |
| Dati tecnici .....   | 338 |
| <i>Misura dell'intensità distruttiva di un Tornado</i> .....           | 338 |
| <i>La Scala Enhanced Fujita</i> .....                                  | 338 |
| Previsione dei Tornado .....   | 341 |
| Tornado in Italia .....  | 341 |
| European Severe Weather Database .....                                 | 342 |
| Normativa Italiana .....   | 342 |
| NTC 2008.....  | 342 |
| CNR-2008.....  | 344 |
| Valutazione di rischio .....   | 344 |
| <i>Generalità</i> .....  | 344 |
| <i>Carico del vento</i> .....  | 345 |
| <i>Sollevamento</i> .....  | 346 |
| <i>Forze orizzontali</i> .....   | 346 |
| <i>Proiezione di oggetti</i> .....                                     | 347 |
| <i>Cambi improvvisi di direzione</i> .....                             | 347 |
| <i>Preallarme di tornado</i> .....                                     | 347 |
| Gestione Emergenza e comportamenti da seguire in caso di Tornado ..... | 348 |
| Riferimenti Bibliografici.....   | 349 |

---

# Premessa alla nuova edizione

In questa nuova edizione, si riprendono le tematiche della comunicazione del rischio all'interno delle aziende, aggiungendo alcuni accenni alle tematiche emerse sulla comunicazione interculturale e lo stress lavoro-correlato.

Il volume viene così ad essere composto da:

- una sezione che riguarda in generale la comunicazione del rischio nelle aziende, e che resta sostanzialmente invariata rispetto alla prima edizione;
- una sezione rivolta specificamente alla Protezione Civile, e comunque che tratta le modalità di comunicazione delle Istituzioni;
- una sezione che considera i numerosi problemi di comunicazione tra azienda e territorio, e analizza i corretti modi di procedere in materia.
- l'approccio comunicativo alla divulgazione delle nuove consapevolezze di rischio, dopo il sisma in Emilia Romagna, corredata con la legislazione in proposito.

E alla parte che indica come scrivere un manuale di procedura interna, in maniera efficace dal punto di vista comunicativo, abbiamo aggiunto l'analisi di alcuni problemi che si possono incontrare nella comunicazione interculturale, e brevi linee guida sullo stress lavoro-correlato.

Sperando di aver progettato uno strumento utile (e più completo, rispetto alle altre edizioni) auguriamo buona lettura.

# Premessa

Spesso, andando nelle aziende, si notano “comunicazioni” del tutto involontarie, come il cartello **“PUNTO DI RACCOLTA DEI DIPENDENTI IN CASO DI EMERGENZA”** messo proprio sopra il cestino dei rifiuti; oppure le piante poste all’ingresso, che dovrebbero rappresentare il primo impatto visivo con l’azienda, ingiallite e letteralmente sommerse da mozziconi spenti di sigaretta.

Quando la comunicazione non è involontaria, generalmente è inadeguata: per quello che riguarda ad esempio la comunicazione del rischio, soprattutto nel passato, non si andava al di là dei classici cartelli, collocati magari in modo che risultassero perfettamente leggibili solo per i dotati di un apparato visivo da aquila. Si tendeva a dare istruzioni, non a vedere la comunicazione in chiave di sistema.

Eppure ogni concetto di cui ci impadroniamo, finisce per fare parte di noi, del nostro modo di interpretare il mondo: è importante esserne convinti davvero, conoscere tutte le ragioni per cui viene richiesto un certo comportamento.

Ed è altrettanto importante sapere qualcosa sui meccanismi che ci mettono in moto, sulle motivazioni che ci spingono, capire perché si reagisce in un modo ad un particolare avvenimento, e nel modo opposto in una situazione apparentemente simile. E ancora: perché, nonostante l’istinto di conservazione scritto in tutti noi, a volte ci comportiamo in maniera, diciamo disinvolta, in circostanze che invece richiederebbero cautela.

Se siamo consapevoli di ciò che ci attiva, riusciamo a raggiungere un controllo maggiore sul nostro comportamento, e siamo in grado di *indirizzarlo*.

Si adottano comportamenti sicuri all’interno dei luoghi di lavoro, perché oggi vengono imposti; eppure, senza una intima convinzione, arriverà sempre il momento in cui *“il casco è inutile, oggi fa caldo, e poi, deve proprio cadermi in testa qualcosa nell’unico giorno in cui evito di metterlo?”*

Tutti noi, da più o meno tempo, veniamo da un passaggio obbligato:

l'adolescenza.

Durante l'adolescenza la concezione del rischio è connessa con l'idea di sfida, di misurare se stessi col mondo, ed ha quindi una valenza positiva.

Anche altri fattori giocano sul comportamento a rischio degli adolescenti: la sensazione di essere invulnerabili, l'impressione che i guai possano succedere solo agli altri; la concezione del tempo come un eterno presente, nel quale le eventuali conseguenze future non hanno diritto di cittadinanza.

Gli adulti sono coloro che sono sopravvissuti all'adolescenza: l'impressione di invulnerabilità in un certo senso ha avuto conferma, ed è difficile liberarsene.

Inoltre è possibile che vengano compiute analisi inadeguate delle situazioni di rischio, dovute ad una formazione di bassa qualità, o ad un clima incoerente sulla sicurezza, oppure ad una comunicazione insufficiente all'interno dell'azienda.

La sicurezza non è un abito da lavoro, che si indossa all'entrata degli stabilimenti perché così dice la legge, e si toglie poi all'uscita, insieme al casco o ai guanti antiacido.

La sicurezza è una Cultura che dobbiamo fare nostra se vogliamo sopravvivere ai numerosi attentati di cui ci fa segno l'esistenza: nei luoghi di lavoro, nella strada, nell'ambiente domestico (*vedi figura alla pagina successiva*).

La diffusione e la fruizione della cultura, passano attraverso la

## COMUNICAZIONE

## incidenti domestici



| ANNO | INCIDENTI | MORTI       |
|------|-----------|-------------|
| 2000 | 4.000.000 | 8.500       |
| 2001 | 3.800.000 | 8.000       |
| 2003 | 4.500.000 | oltre 8.000 |

(fonte ISTAT per gli anni 2000-2001;  
ISPESL per il 2003)



## incidenti stradali

| ANNO | INCIDENTI | MORTI |
|------|-----------|-------|
| 2000 | 211.941   | 6.410 |
| 2001 | 202.996   | 4.326 |
| 2003 | 225.141   | 6.015 |

(fonte ISTAT per gli anni 2000 e 2003  
Polizia Stradale e Carabinieri per l'anno 2001)



## incidenti sul lavoro

(fonte INAIL)

| ANNO | INFORTUNI | MORTI |
|------|-----------|-------|
| 2000 | 1.022.693 | 1.412 |
| 2001 | 1.029.925 | 1.452 |
| 2003 | 962.741   | 1.380 |



Nell'Atene del IV secolo a.C., ogni cittadino che aveva il diritto di dire la sua opinione sugli affari dello Stato, doveva obbligatoriamente passare da 4 anni di studio della retorica, l'arte di comunicare. Questo perché, come diceva Aristotele nella teoria della persuasione <sup>(1)</sup>, se non si è in grado di esaminare le varie argomentazioni, trattandole da tutti i punti di vista,

1. La teoria aristotelica della persuasione (323 a.C.) aveva individuato tre elementi nella comunicazione: la **fonte** che doveva affascinare, il **messaggio** che doveva insegnare, e le **emozioni** che dovevano commuovere.

---

come si possono giudicare i lati positivi e quelli negativi? Come ci si può formare un'opinione corretta?

Quasi due secoli prima invece, c'era stata una rivolta contro i sofisti, che si vantavano di riuscire a dimostrare tutto e il contrario di tutto, e che furono accusati di piegare la verità come volevano.

Narrano le storie che il sofista Protagora fu il primo a vedersi bruciato un libro in piazza (sistema poi diventato tristemente noto).

Come spesso accade, si era confuso lo strumento con il modo di adoperarlo.

Non è pericolosa la parola, ma il modo in cui la usiamo: esattamente come una lama, che può servire a sbucciare una mela, ad operare di appendicite, oppure ad uccidere, a seconda di chi la impugna.

Per un lunghissimo periodo la comunicazione ha viaggiato “a passo d'uomo”: la parola passava da un individuo all'altro, alla velocità con cui si riusciva a camminare.

Poi si è spostata a dorso di cavallo: le carovane dei mercanti, gli eserciti, i viaggiatori, non portavano solo merci, armi, o bagagli personali, ma portavano notizie, punti di vista, religioni, filosofie, miti, e come ricaduta delle loro attività, provocavano contatti tra culture diverse.

Oggi, nel nostro mondo meccanizzato, tutto è a portata di tutti in tempo reale, e la comunicazione ha dilatato i suoi confini, rivolgendosi ad una serie di interlocutori potenzialmente illimitati.

Ognuno di noi ha esperienza di persone che riescono a comunicare in maniera coinvolgente, e di individui che trovano difficoltà ad esprimersi.

E a ognuno di noi è capitato di assistere a *performances* disastrate anche da parte di coloro che in genere comunicano in maniera decisamente brillante. Capitano delle giornate in cui non si riesce a trasmettere neppure che fuori piove. Questo perché gli uomini non sono macchine, e reagiscono in maniera complessa ad un insieme di stimoli la cui somma cambia ogni volta. La risultante non è mai calcolabile in maniera matematica in base alle forze in gioco, perché le forze in gioco sono troppe, difficilmente catalogabili e in continua evoluzione.

Le scienze umane, proprio per questo motivo, non esaminano fenomeni riproducibili in laboratorio, ed hanno sempre una valenza di tipo probabilistico, non assoluta. Sono linee-guida, non camicie di forza entro cui ingessare le conoscenze.

Ogni tipo di materiale a cui ci si accosta, richiede un approccio diverso: il molto piccolo richiede un microscopio, il molto grande richiede un punto

di vista più distante per coglierlo in toto; le materie semplici si esaminano con strumenti elementari, la complessità ha bisogno di griglie di interpretazione più sofisticate.

Il materiale umano è quanto di più complesso si possa trovare: per rapportarsi con gli uomini si deve ricorrere a una somma di conoscenze: la biologia, la sociologia, la psicologia, la genetica, la medicina, la filosofia, la storia, e via dicendo.

Ogni disciplina ne illumina un lato: la Comunicazione in un certo senso ne è una specie di compendio, e studia le modalità attraverso le quali avvengono gli scambi culturali e informativi. Solo la conoscenza dei processi, ne permette l'applicazione in modo flessibile, nelle varie situazioni.

Abbiamo tutti raggiunto delle personali tipologie di comunicazione, e siamo in grado di cavarcela più o meno bene, anche se non siamo consci di come ce la caviamo.

**Le possibili tipologie delle relazioni  
umane sono tante quanti sono i tipi umani:**

**INFINITE**

**ma possiamo identificare alcuni  
MODelli BASE**



**ognuno comunica secondo  
modalità particolari**

Chi istintivamente è un comunicatore, proprio perché lo è in maniera istintiva, non ha analizzato il suo comportamento, e non ne ha ricavato un MODELLO al quale comunque rifarsi anche nei momenti meno brillanti. E soprattutto non ha individuato i meccanismi di reazione, non è consapevole del FUNZIONAMENTO, delle DINAMICHE in atto e delle direzioni in cui viene spinto dal linguaggio stesso.

Il linguaggio infatti, attraverso la definizione di certi concetti, l'omissione di altri, caratterizzando negativamente certe parole ed attribuendo valore positivo ad altre, trasmette interpretazioni, veicolando una cultura precisa. Cultura che assorbiamo inconsapevolmente, nel momento stesso in cui impariamo a parlare: anche un bimbo piccolissimo sa che certi termini sono "parolacce". Evidentemente il concetto che esprimono, è negativo: c'è insito un giudizio.

Noi pensiamo, comunichiamo, agiamo, secondo modalità definite dalle strutture linguistiche di cui disponiamo.



Non poter contare su uno standard comunicativo accettabile può essere spiacevole nei rapporti personali, ma può diventare addirittura disastroso nell'ambiente di lavoro, soprattutto se esistono dei rischi specifici, la cui conoscenza deve essere patrimonio di tutti, insieme alle procedure per evitarli.

Inoltre le aziende, strutturate in maniera sempre più flessibile, esigono un'attitudine a comunicare che si traduce in qualità.

Infatti la flessibilità comporta interazioni più numerose, (abbiamo visto che gli interlocutori sono potenzialmente infiniti).

Le interazioni più numerose esigono capacità di comunicazione, che a sua volta si traduce in qualità delle prestazioni, che, alla fine, diventa qualità dell'azienda.

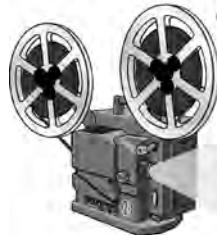
Organizzazioni più

comportano



- interazioni personali più numerose  
*quindi*
- importanza della capacità di comunicare  
*quindi*
- nesso molto stretto tra capacità di comunicare e qualità delle prestazioni  
*quindi*

QUANTITA' e QUALITA' delle COMUNICAZIONI  
INTERNE ed ESTERNE



**= QUALITA'  
dell'AZIENDA**

Questa pubblicazione è nata per fornire un modello di comportamento comunicativo, attraverso alcuni strumenti:

- ➡ una conoscenza di base della **struttura** e delle **leggi della comunicazione**, e in particolare della comunicazione **verbale e non verbale**;
- ➡ i principali **problemi nel recepimento della comunicazione**;
- ➡ cenni su **stress e identità** nel mondo del lavoro;
- ➡ **motivazioni e gestione del pensiero**;
- ➡ una conoscenza di base delle **dinamiche** in atto ovunque ci sia un **gruppo** umano;
- ➡ cenni di **analisi transazionale** e di **programmazione neurolinguistica**, per tarare la comunicazione esattamente sul destinatario;
- ➡ alcune teorie sulla **genesi dell'errore umano**;
- ➡ i meccanismi della **comunicazione persuasiva**;
- ➡ la **comunicazione della crisi** all'interno e all'esterno, presidiando quindi anche la frontiera verso l'ambiente nel quale l'azienda è inserita;
- ➡ come si progetta e si gestisce un **corso di formazione**;
- ➡ i **tipi di pensiero** che usiamo più di frequente;
- ➡ la **comunicazione del rischio**;
- ➡ e una serie di **schede pratiche**, alla fine del volume, che consentano di applicare questa conoscenza in modo agile e immediato.

Alcuni capitoli sono più discorsivi, altri più schematici, a seconda dell'argomento: l'intento è comunque di proporre un percorso che porti ad avere consapevolezza degli strumenti comunicativi, e ad utilizzarli al meglio.

**In campo UMANO ogni legge enunciata, ogni processo  
descritto e analizzato hanno una valenza**

**PROBABILISTICA  
NON  
MATEMATICA**

**perchè le interazioni possibili sono**

**INFINITE**

**SCIENZE UMANE**  **GUIDA, NON SOLUZIONE**

# 1 | Evoluzione della comunicazione nelle aziende

È importante conoscere la genesi dei processi per capirli fino in fondo: esiste una interessante analisi fatta da Alberto di Raco e Gaetano Santoro, sugli OBIETTIVI che storicamente si poneva e che si pone oggi la Comunicazione nelle aziende, i MODI che usava e che usa per raggiungere tali obiettivi, nonché i tipi di CONTENUTI che veicola (*"Il manuale della comunicazione interna"*, Di Raco e Santoro, Editore Guerrini e Associati).

La comunicazione nelle aziende nasce secondo un modello familiare: il proprietario, come un buon padre, cerca di parlare con tutti i suoi dipendenti, di conoscerne le inclinazioni, le idee, la famiglia. Si fanno riunioni di fine d'anno, con l'obiettivo, attraverso tali mezzi, di ottenere coesione e senso di appartenenza.

Poi le aziende crescono, i dipendenti diventano cento, mille, quattromila, la dimensione è multinazionale, non è evidentemente più possibile parlare con tutti, e del resto cambia anche la mentalità della gente, il paternalismo non è gradito, si va verso un rapporto di rispettive competenze in campi diversi, che presuppongono un discorso paritario.

Gli obiettivi restano di coesione e appartenenza, ma i modi cambiano. Si aggiunge un nuovo obiettivo, che è quello di presidiare la frontiera interno/esterno.

Anche i contenuti non sono più semplicemente operativi e prescrittivi, ma si allargano alla formazione di una CULTURA aziendale, che può colorarsi a seconda delle circostanze, e diventare cultura della qualità, cultura della sicurezza, cultura dell'eccellenza, e via dicendo: una specie di ventaglio di possibilità; ed ogni parte, se non sviluppata, può diventare un'occasione perduta.

Un ulteriore meccanismo, il gap tra livello di comunicazione esterna (televisione, cinema, ecc.) e il livello della comunicazione interna (avviso in bacheca, o comunque qualcosa erogato in maniera pressappochistica, non da professionisti della comunicazione), fa sì che la coesione si produca in

realtà non tanto o non solo tra dipendenti della stessa azienda, ma tra "i dirigenti", o i "metalmeccanici", o i "chimici": categorie riconosciute dalla comunicazione esterna. Così, per coinvolgere, occorre fare leva ad esempio sulla motivazione professionale, sulla possibilità di aggiornamento offerta da una azienda strutturata qualitativamente.

## *Riassumendo :*

**1)**

Genesi della comunicazione nelle Aziende :

*obiettivi*

identità, coesione, appartenenza

*modi*

diretti (modello familiare),  
gerarchici (flusso unidirezionale dall'alto)

*problemî*

paternalismo

*rischi*

rifiuto

2)

Evoluzione odierna :

*obiettivi*

identità, coesione, appartenenza,  
immagine all'esterno

*modi*

diretti,  
indiretti (modello famiglia allargata  
flussi orizzontali e dal basso )

*problemi*

GAP tra comunicazione esterna  
sophisticata e comunicazione interna  
primitiva (identità più per categorie  
che per aziende: dirigenti, operai,  
chimici)

*rischi*

rifiuto

TEORIE E TECNICHE DI COMUNICAZIONE

*per*

PENSARE PER PROCESSI,  
non con soluzioni prefabbricate  
(Di Raco e Santoro)

O  
G  
G  
I



**la coesione si avverte sempre più  
per categorie che non per  
appartenenza ad una azienda**

**i chimici, gli operai, i dirigenti, NON  
quelli dell'ENI, o quelli dell'IBM**



**La nuova realtà ORGANIZZATIVA  
(es. sistemi di qualità totale basati  
su responsabilità personali sempre  
più diffuse) sfugge al controllo  
della Gerarchia tradizionale**

**COINVOLGIMENTO**  
possibile solo attraverso una  
**COMUNICAZIONE**

più diffusa che punti a:

**MOTIVAZIONE  
PROFESSIONALE**

**CIRCOLAZIONE  
DELLE INNOVAZIONI**

Nasce la figura del "gate keeper", il portiere, che afferra al volo dall'esterno le novità, e le riversa all'interno.

## **importanza della** **COMUNICAZIONE** *interno/esterno*

**A**

le sorgenti di idee nuove

le soluzioni a problemi tecnici

per almeno 2/3 vengono da: consulenti, colleghi di altre aziende, fornitori, comunità scientifica.

Essenziale il collegamento  
(gatekeeper = portiere)



**B**

l'immagine dell'azienda all'esterno deriva  
dal tipo di comunicazione che "emana"

(comunicazione anche non verbale)

L'Azienda diventa il luogo in cui ci si può tenere al corrente: è stimolante far parte di una realtà culturale, si è **MOTIVATI**.

Noi tendiamo ad identificarci con organismi “positivi”: l'esempio più banale è quello della partita di calcio. Se la nostra squadra ha vinto, diciamo “abbiamo vinto”. Se ha perso, diciamo “è andata male”.

Se c'è una serie quotidiana di microincidenti ferroviari, che siano dovuti ad imperizia, o a scarsa manutenzione, o a una politica di scarsi investimenti, o ad una sorta maligna, diventa difficile dichiarare con orgoglio che si fa i ferrovieri. Mentre si è fieri di appartenere al settore avanzato di una tecnologia di avanguardia che rispetta la vita umana e non inquina l'ambiente.

E l'Azienda può diventare anche il luogo da cui si esporta cultura all'esterno: nelle scuole ad esempio, in un auspicabile collegamento tra mondo dell'istruzione e mondo del lavoro.

Fino ad oggi molte aziende sono cresciute senza far parte della realtà sociale in cui si trovavano, sentite dalla popolazione, in molti casi, come un corpo estraneo e a volte addirittura minaccioso.

Tendiamo sempre a percepire come un potenziale pericolo ciò che non conosciamo.

In pratica:

il nuovo obiettivo della comunicazione, il presidio della frontiera con l'esterno, si raggiunge attraverso un piano di contatti con il territorio.

■ **Presentarsi,**

■ **collaborare,**

■ **comunicare,**

sono tutte azioni volte a fare chiarezza e a spazzare via tutti i possibili fraintendimenti.

■ **PRESENTARSI** significa:

- avere una precisa consapevolezza della propria identità culturale, attraverso la conoscenza di:
  - a) l'evoluzione dell'Azienda dal punto di vista storico;
  - b) l'evoluzione della politica aziendale;
  - c) gli eventuali cambi di proprietà;
  - d) gli obiettivi e le priorità che si dà l'Azienda;

- fare uno sforzo di sintesi e “fotografare” gli elementi costitutivi essenziali dell’Azienda;
- descrivere i processi produttivi e le sostanze trattate;
- esprimere il tutto in maniera chiara ed accessibile, senza “tecnicismi eccessivi”.

**■ COLLABORARE** significa:

- mettere a disposizione della Comunità la propria cultura.

**■ COMUNICARE** significa:

- individuare gli interlocutori (Scuole, Autorità, Gruppi di opinione, Media, Comunità scientifica, Clienti, Fornitori, Colleghi);
- presentarsi;
- collaborare.