

# LA COMUNICAZIONE CHE FA LA DIFFERENZA

di Renata Borgato\*

**I**l primo assioma della comunicazione dice: "Non si può non comunicare. Tutto è comunicazione". Questo assunto è valido sia per le persone che per le imprese. In particolare tutte le imprese comunicano continuamente con l'esterno e con l'interno e la qualità di questa comunicazione ne determina gli effetti in termini di immagine e risultati. Le modalità con cui comunicano in materia di sicurezza ha un'influenza determinante sui comportamenti dei lavoratori. Soprattutto le aziende strutturate hanno strategie mirate agli obiettivi, ma non è detto che ci sia una coincidenza ottimale tra i principi enunciati e le pratiche concretamente adottate o ammesse.

In caso di discrepanza tra essi, il messaggio percepito sarà quello relativo a quanto agito ed è probabile che si generi una mancanza di fiducia che legittima l'assunzione di comportamenti disfunzionali (da noi si predica bene, però... e quindi anch'io posso...). È dunque estremamente importante un allineamento tra teoria e pratica in modo che esse si rafforzino reciprocamente. Per questo in materia di sicurezza è necessaria una cultura d'impresa il più possibile omogenea e che essa sia acquisita e applicata da tutti i ruoli, in particolare dai preposti che costituiscono l'anello di congiunzione tra i lavoratori e il management.

Anche a fronte di questo prerequisito, di per sé essenziale, a fare la differenza sarà anche il modo di declinare i messaggi, che è tutt'altro che neutro. La comunicazione dà strumenti per costruire la mappa del mondo cioè il framing in cui inserire gli eventi: una

stessa cosa detta in un modo o nell'altro avrà effetti diversi.

Prendiamo per esempio le modalità di presentazione delle conseguenze potenziali di un comportamento disfunzionale (per esempio non indossare i DPI). Ci si può limitare a enunciare l'obbligo e le sanzioni derivanti dal mancato adempimento oppure si può cercare di modificare la percezione delle conseguenze del comportamento stesso. I fattori che influenzano nell'adottare un comportamento piuttosto che un altro (mettere o non mettere i DPI) derivano dalla percezione delle conseguenze del proprio operare. Verrà considerato l'impatto (positivo o negativo), del proprio modo di agire, la vicinanza o lontananza nel tempo degli effetti di esso e la probabilità (alta o bassa) che tali effetti si producano. Per riferirsi al caso specifico, se la comunicazione rappresenta efficacemente gli effetti negativi del mancato utilizzo dei DPI e minimizza quelli positivi, fa apparire vicino e probabile il verificarsi di situazioni indesiderate (dall'infortunio alla sanzione) è probabile che i lavoratori siano indotti a comportarsi in modo corretto.

La rappresentazione della realtà proposta serve a saturare lo spazio mentale: le persone tengono a mente poche cose e una strategia comunicazionale può incidere su quali verranno ricordate. A sua volta quello che si ricorda (e quindi si "sa" cioè che si dà per vero) condiziona quello in cui si crede. Scattano una serie di meccanismi quali la profezia che si autoavvera e la selezione delle informazioni. Essa viene effettuata in modo da permettere al soggetto di ridurre l'eventuale dissonanza cognitiva inducendolo a cogliere solo gli aspetti che confermano la sua interpretazione della realtà. Per tornare all'esempio: il lavoratore correttamente guidato da una comunicazione idonea indosserà i DPI in quanto portato a credere che il non farne uso causi infortuni (ed essendo orientato a cercarli, ne troverà certamente

\* Esperta di formazione

esempi nella sua memoria), rende probabile l'essere sanzionato (un collega lo è stato), rende vicino nel tempo il prodursi di tali accadimenti.

Per indirizzare e persuadere le persone occorre usare parole chiave e immagini adatte. Si suscitano così le reazioni desiderate: quando si è riusciti a tradurre in termini di persuasione uno schema di reazioni diventa facilissimo applicarlo in ogni situazione perché "siamo creature dai riflessi condizionati"\*.

In questa logica, la capacità di scegliere strategicamente le modalità di comunicazione organizzativa e interpersonale, la conoscenza dei meccanismi persuasivi, la padronanza delle tecniche che attivano i meccanismi cognitivi adatti a stimolare comportamenti sicuri sono strumenti essenziali per la formazione dei soggetti che compongono il sistema della sicurezza. Per questo tali temi vengono da tempo trattati nei corsi proposti dall'Associazione Ambiente e Lavoro.

\* Clyde Miller in Vance Packard, *i persuasori occulti*, Einaudi ed.